

Terje Berg

Business Control in a Theory-Practice Perspective

Thesis for the degree of Philosophiae Doctor

Trondheim, March 2014

Norwegian University of Science and Technology
Faculty of Social Sciences and Technology Management
Department of Industrial Economics and
Technology Management



NTNU – Trondheim
Norwegian University of
Science and Technology

NTNU

Norwegian University of Science and Technology

Thesis for the degree of Philosophiae Doctor

Faculty of Social Sciences and Technology Management
Department of Industrial Economics and
Technology Management

© Terje Berg

ISBN 978-82-326-0058-8 (printed ver.)
ISBN 978-82-326-0059-5 (electronic ver.)
ISSN 1503-8181

Doctoral theses at NTNU, 2014:67

Printed by NTNU-trykk

Preface

This dissertation is a result of research undertaken at the Department of Industrial Economics and Technology Management at the Norwegian University of Science and Technology (NTNU). It is submitted in partial fulfilment of the requirements for the degree of *Philosophiae Doctor (PhD)*. I want to thank my employer BI Norwegian Business School for giving me the opportunity to complete my dissertation, which has been partly financed by the project ‘Elcarbonrisk’. I gratefully acknowledge the project for this financial support. The work has been supervised by Professor Sjur Westgaard at the Department of Industrial Economics and Technology Management, NTNU. I want to thank him for his indomitable optimism. Furthermore, I want to thank the inspiring professors and fellow students that I have had the pleasure of meeting on different courses in the Nordic PhD in Management Accounting. Finally, thanks to my family, colleagues and friends for their encouragement and support.

Trondheim, November 2013

Terje Berg

Contents

List of included papers.....	7
Tables and Figures.....	9
Abstract.....	11
Introduction.....	13
Prologue.....	13
1. Introduction.....	13
2. Scope of the dissertation.....	15
3. The impression of current management accounting and control research.....	16
4. The theory–practice debate.....	20
4.1 Introduction to the debate.....	20
4.2 Theory.....	21
4.3 Practice.....	23
4.4 Gap.....	24
4.4.1 Directions in the view about the gap.....	24
4.4.2 Existing empirical findings about the gap.....	25
4.4.3 One model to raise consciousness.....	27
4.4.4 Towards an understanding of the gap.....	27
5. The framework.....	28
6. Methods.....	32
7. Contributions.....	34
7.1 Overall contribution.....	34
7.2 Paper 1 – Risk reporting to the board of directors.....	36
7.3 Paper 2 – Investment analysis techniques.....	37
7.4 Paper 3 – Budgeting textbooks.....	38
7.5 Paper 4 – Cost allocation under uncertainty and risk.....	38
8. Concluding remarks.....	39
Epilogue.....	40
References.....	42
Summary of the papers.....	49
Papers of the dissertation.....	55
Paper 1.....	59
Paper 2.....	79
Paper 3.....	101
Paper 4.....	123

List of included papers

Paper 1:

Berg, T. and S. Westgaard. 2012: Risk Reporting to the Board of Directors – Comparison of Norwegian Power Companies and Banks, *The Journal of Energy Markets*, 5 (3), 45–63.

Paper 2:

Berg, T., Østeby, L.K. and L.G. Nesse. 2013: Bruk av investeringsanalysemetoder og avkastningskrav – Norge anno 2012, *Praktisk økonomi og finans*, 28 (2), 87-101. [Use of investment analysis techniques and cost of capital – Norway 2012]

Paper 3:

Berg, T. 2013: Lærebøkene i Budsjettering – Hvor går veien videre? *Magma – Tidsskrift for økonomi og ledelse*, 16 (5), 59–69. [The budgeting textbooks – Where do they go from here?]

Paper 4:

Berg, T. and D. Becker: Treatment of Uncertainty and Risk in Cost Allocation, *Submitted paper*.

Tables and Figures

Figure 1: The generic framework.....	29
Figure 2: Themes in business control.....	32
Figure 3: The papers within the framework.....	32

Abstract

There is a never-ending debate about practice relevance within management accounting and control research. This dissertation contributes to an understanding of the gap claimed between theory and practice. The concepts of theory and practice are discussed, and the key finding is that there is no unanimous definition of the concepts, something which may contribute to confusion about the content of the gap. Moreover, in addition to having multiple meanings, the concepts are often applied implicitly. In this dissertation, the concepts are considered according to the following: (1) theory as ideas and hypotheses which explain something, and (2) practice as a translation of these ideas into action. The gap is a discrepancy between the ideas and how these ideas are executed. There is an underlying assumption that this gap matters only if theories in some way do not have an impact on managerial decisions. The papers describe certain situations where this gap is present and relevant. Based on a multiple case study, Paper 1 investigates the ideals of risk reporting in light of the concept of enterprise risk management, a concept that is introduced by consultants and promoted by governing bodies. The main finding is that the ideals of enterprise risk management are not implemented in practice. The topic of Paper 2 is the use of investment analysis techniques and choice of cost of capital. The survey shows that net present value and weighted average cost of capital have the most widespread use. The paper discusses possible causes and consequences of the gap between theory and practice among these well-established methods. The purpose of Paper 3 is to study whether the introductory budgeting textbooks have changed over the past 20 years, as expected based on criticism from both academics and practitioners. This bibliographic study of an important bridge between theory and practice finds only minor traces of the critique being incorporated in new editions of textbooks. Paper 4 addresses the question of how cost-based pricing can be performed in the presence of uncertainty and risk. The paper exemplifies one possible strategy for determining internal and external prices in order to reduce the risk of losses that arise from under-allocation of costs. In contrast to the other three papers, this one is normative. In addition, the introduction presents a normative framework which can be applied by researchers to *précis* in their communication with businesses the purposes for which certain objects are studied. Practitioners can apply the framework when configuring their control package. The introduction closes with specific implications of the dissertation for researchers, lecturers and practitioners, three target groups with different perspectives on management accounting and control. All over the present work also contribute to management accounting and control research by applying mixed-methods and thus crossing paradigms something which is rarely observed in the literature.

Introduction

Prologue

A couple of years ago, I was Chief Financial Officer (CFO) at an insurance company where I experienced a paradox: our parent company asked for financial reports they did not use, and the financial authorities preferred less relevant reports rather than substantial ones (my immodest claim). In such a setting, with numerous methods designed for business control, I started wondering how to choose appropriate tools in order to satisfy the needs of the authorities, owners and management.

After entering academic life, I had the privilege of taking part in some management accounting PhD courses in Scandinavia. I enrolled in the first course to get to know how to help practitioners with questions such as those above. However, the otherwise excellent courses did not help me in that respect. The answer was to study conceptual problems, not practical ones – although it was emphasized that at the end of the day, research should help in solving practical problems. Furthermore, my impression was of a stagnating field of study, something I found rather strange: the experience from my years as a CFO was that researchers delivered updated and relevant tools to practitioners, which at that time included activity-based costing (ABC) and the balanced scorecard (BSC). With this as a backdrop, I wanted to start a research project with the aim of discovering the current state of theory versus practice in management accounting. The objective was to develop a framework that could help researchers and practitioners navigate the landscape of theories, methods and tools. Solving this task should contribute to closing the gap between theory and practice. However, being the point of departure, this objective was adjusted throughout the research process.

1. Introduction

The purpose of this dissertation is to contribute to a deeper understanding of an often *claimed* gap between theory and practice within management accounting and control. This gap is claimed by several notable researchers considered to be the source of the field's struggle to find its direction for future research. This is something which will be outlined in more detail in paragraph 3. However, there are few studies specifying the gap, and this dissertation aims to shed light on the question of whether the gap is based on anecdotes or if we can find empirical evidence for it. Furthermore, if there is no such thing as a gap, the discipline may

undermine its own accountability: it is relevant for practice without knowing it. On the other hand, if a gap is present, the question is if it is of relevance. If it is, as this dissertation will claim, the aim is to raise consciousness about the gap: management accounting research exists due to a real-world practice of management accounting (Mitchell, 2002). Thus it is of importance that research is considered relevant among others than only researchers, due to the fact that the academic field of management accounting and control is constituted by assisting managers' decision-making. Based on this, the following overall research question is formulated:

Is there such a thing as a theory-practice gap within management accounting and control? If so, how is it defined, and what are the consequences of such a gap?

By reviewing literature and presenting existing empirical evidence, in addition to providing an updated picture about different gaps between theory and practice, the dissertation also contributes to a conceptual understanding of the gap between theory and practice. The present work also discusses different perspectives and challenges in relation to 'theory' and 'practice', and suggests how the concepts can be interpreted within the context of management accounting and control. Furthermore, the dissertation indicates why it is necessary to be aware of the kind of contribution future research can make to practice. A normative framework is suggested, which will be described at the end of this introduction. The papers in this dissertation give an updated picture and point to the future.

Before the papers are presented, some limitations regarding the scope of the dissertation are stated. The next step is to give an overview of the academic debate about the status within management accounting and control research. Then the concepts of 'theory', 'practice' and 'gap' are discussed, after which a framework is proposed, which is intended to be a navigator in the smorgasbord of ways and methods in management accounting and control.¹ Finally, the overall contribution of this dissertation is summarized, implications for researchers, lecturers and practitioners are stated, and possible directions for research in the wake of this dissertation are suggested.

¹ Ax and Bjørnenak (2007) refer to more than 400 concepts listed in the glossary of Horngren *et al.*'s 2005 edition of *Cost Accounting: A Managerial Emphasis*. Kelly and Pratt (1994) cite Choudhury (1983: 93), characterizing Kaplan's first edition of *Advanced Management Accounting* as a book which is 'a cornucopia of techniques, of answers seeking problems'.

2. Scope of the dissertation

Management accounting is only one part of the control system, and is perhaps not the most important part: ‘It may thus be a mistake to concentrate too heavily on mechanisms of financial control such as budgeting’ (Otley, 1994: 295). Tiessen and Waterhouse (1983) theorized towards a descriptive theory of management accounting and extended the contingency approach with agency theory and the theory on markets and hierarchies. Their study concludes that the choice of theory will affect the way management accounting measures and methods are evaluated, something which is also the case with regard to this dissertation. Here different methods and theories are chosen in order to contribute to the explanation of the theory-practice gap.

More recently, the concept of management control, which embraces management accounting, has been broadened to the concept of a management control *package* (Malmi and Brown, 2008): ‘Those systems, rules, practices, values and other activities management put in place in order to direct employee behaviour should be called management controls. If these are complete systems, as opposed to a simple rule (for example not to travel in business class), then they should be called management control systems’ (Malmi and Brown, 2008: 290).

This concept is further extended to performance *management* systems (Ferreira and Otley, 2009; Broadbent and Laughlin, 2009): ‘We see this term (i.e., performance management system) as including all aspects of organizational control, including those included under the heading of management control systems’ (Ferreira and Otley, 2009: 264). Their aim is to design a comprehensive framework that takes a holistic view. The point of departure is strategy, which is broken down in a balanced scorecard manner via key performance indicators (KPIs) to performance evaluation and rewards.

The execution of insights from management accounting and control can be labelled ‘controlling’, something which is about future developments, implying analysing the past in order to improve the future (Rickards, 2005).

There is no unanimous definition of management accounting and control. Notwithstanding, there are certain common denominators running through the numerous definitions:² (1) it

² Burns *et al.* (2013: 4): ‘The particular branch called management accounting is a professional practice that seeks to provide information to assist organizational *managers* in their decision-making.’ They add on page six: ‘This definition is

should be a means to reach the organization's goals, which are ensured through performance measurement, (2) it should support decision-making, and (3) it is there to ensure that plans are put into action, i.e. it has a control function. The actual problems which management accounting is supposed to solve thus can still be seen through the lens of Simon *et al.* (1954) as scorecard questions: 'am I doing well or badly?'; attention-directing questions: 'what problems should I look into?'; and problem-solving questions: 'of the several ways of doing the job, which is the best?'.

This dissertation will define management control as means to reach organizational goals, while management accounting is defined as information that assists managers' decision-making. The execution of management accounting and control – business control – is defined as the process of gaining insight into business processes in order to deliver attention-directing analyses based on ex-ante and ex-post data such that the business' stakeholders can make informed decisions, including subjective judgements about performance. Further discussion of these definitions is beyond the scope of the dissertation.

In brief, the following four papers are within the scope of the definitions of management accounting and control. Enterprise risk management and risk reporting (Paper 1) are means of control. Investment analysis techniques and the cost of capital (Paper 2) are meant for decision-making. Budgeting (Paper 3) may have several purposes, among them reaching organizational goals. Cost allocation under uncertainty and risk (Paper 4) primarily has a decision-making purpose.

Having concluded with the fact that this dissertation is within the scope of management accounting and control, the next step is to draw a picture of what seems to be the current state of management accounting and control research.

3. The impression of current management accounting and control research

When reading current academic accounting journals the impression is of a struggling discipline. Hopwood (2008b) is worried about (US) accounting research becoming more and more single-minded, mainly having an economics-based approach to research. As he claims,

intentionally broad, and should not be regarded as set in stone or as being universal, not least because management accounting differs across organizations, but also because management accounting does not constitute an exact science'. For related definitions, see for example McWatters *et al.* (2008: 4), Horngren *et al.* (2009: 4) and Zimmerman (2014: 667–68). For the most extensive definition see Chartered Institute of Management Accountants (www.cimaglobal.com).

‘... accounting in action seems to have less and less to do with accounting academia in the USA’ (Hopwood, 2008a: 88) and ‘... more and more emphasis is being placed on abstract theories and forms of inquiry that are detached from the contexts in which accounting actually operates’ (Hopwood, 2008b: 6), which he sees as strange when management accounting lies at the heart of accounting in action. This in turn, he indicates, has led to a withering of accounting research (Hopwood, 2007). His solution is to open up the space for more diversity when it comes to methods and theoretical approaches.

This call for diversity is discussed in a special issue of *Management Accounting Research*, vol. 21 (2), 2010. In the editorial, Baldvinsdottir and colleagues refer to having very little response to the call for papers about issues in the relationship between theory and practice; only two papers are published on that matter. In addition to their commentary, there are four papers³ commenting on how paradigms influence management accounting research. According to Baldvinsdottir *et al.* (2010), there is a gap between researchers and practice due to too little emphasis on the technical core of management accounting. Even though there are lots of empirical papers present, these are, they claim, not considered relevant among businesses. They also stress the importance of communication channels; research should not get trapped in a closed circuit among researchers. Research will benefit from feedback from practitioners, who, they claim, have an intellectual capacity that should not be underestimated.

Lukka (2010), on the other hand, warns that narrowness regarding paradigms is an important source of too much homogeneity within management accounting research. Furthermore, he claims that paradigms could live happily side by side and supplement each other. However, one should be aware of the underpinnings of the paradigm one is operating within, in order to make reflections that can improve research. Merchant (2010) follows this path and exemplifies from North American management accounting research, which is considered almost dead. This is explained by the dominance of the paradigm based on economics. He warns European researchers not to fall into the same trap, and thus encourages more heterogeneity when it comes to research methods.

Malmi’s (2010) message seems to be directed towards editors. His claim is that research based on paradigms other than economics seldom breaks through in certain journals. Then

³ The four papers are written by Lukka, Merchant, Malmi and Modell. Interestingly, three out of four of the authors are from the Nordic countries.

there is an evolution wherein the different journals publish papers based on one specific paradigm, something which reduces the travel of ideas between paradigms. It is of course relevant to question if his examples are based on ‘sound’ papers, or if the quality actually does not meet academic standards.

Some journals are aiming to solve the potential problem of stagnating research through special editions. *The European Accounting Review* dedicates vol. 20 (1), 2011 to ‘successful research’, and *Accounting Horizons* vol. 26 (4), 2012 gives room to a handful of articles commenting on how accounting research (in general) can be more innovative. According to Czarniawska (2011), practitioners judge successful research as prescriptions for how to do things better, while researchers explain *how* and *why* things are. Notwithstanding, there seems to be one stream of (US) researchers sticking to the point of view that accounting is an applied discipline and should contribute to firms’ decision problems. Although McCarthy (2012) claims that the same topics are studied over and over again, his commentary does not give specific examples, rather referring to other researchers sharing his point of view. Yet what is interesting is the claim that accounting researchers should not look too much into the rear mirror, but rather dare to think more normatively. McCarthy (2012) does not give any guidelines other than an appeal for researchers to act as troublemaking seers and not to put any constraints on these troublemakers. This seems to contain an implicit request to editors to publish papers with approaches that diverge from the journal’s mainstream. His view is shared by Moser (2012), who also claims that accounting research is stagnant, and is at risk of becoming irrelevant. This paper focuses mainly on financial accounting, but does not give specific examples of irrelevance or indicate why (American) accounting research is about to enter a dead-end street. The answer is to be open to new ideas.

Basu (2012), on the other hand, emphasizes the art of writing in a sufficiently succinct manner, as well as being inspired by neighbouring disciplines such as management and marketing, in order to become more relevant. Furthermore, Basu (2012) claims that mathematics does not equal being more analytical; the formulas may give an impression of more precision than is present, in contrast to Christensen’s (2011) emphasis of the use of a good analytical model. Ohlson (2011) stresses having a story, keeping it simple and making a PowerPoint presentation before writing the paper.

Parker and Guthrie (2013) follow the same line; research quality in management accounting is withering. They do not make any suggestions about how to get out of the downward spiral but state the journal ranking system is to blame, something which ‘reflects the commercialisation, corporatisation and financialisation of universities globally, whereby research is a commodity brought down to a simple key performance indicator’ (Parker and Guthrie, 2013: 7). Oler *et al.* (2010) do not blame editors or publishers but the authors, and give, I dare to claim, rather generic advice: ‘We suggest that accounting research should focus on asking and answering questions that are (1) useful to both academics and nonacademics, and (2) are within a varied expertise of accounting researchers. The particular methodologies used should be the best ones suited for the question, not necessarily the ones in vogue at the time’ (Oler *et al.*, 2010: 667).

What may be considered oxymoronic is that these articles blame the publication incentive system for contributing to more narrow-minded research, while at the same time gaining publication points themselves. One possible approach could be to skip the commentaries and open up a space for new ideas.

The choice of articles and quotes above may be criticized for being biased: they are selected from a huge amount of articles in academic journals on accounting. The consequence of being biased is the risk of a self-fulfilling prophecy: the selection of literature and topics for further investigation are selected in order for the hypothesis about a declining discipline to be confirmed.

However, I will claim that the overall research question and the empirical findings do not point in that direction. Moreover, Hopwood is considered as ‘one of the leading thinkers and researchers in the field of accounting in the second half of the 20th century’ (Scapens and Bromwich, 2010). Furthermore, *The European Accounting Review* and *Accounting Horizons* are both highly ranked journals, and *Management Accounting Research* is probably the leading journal solely dedicated to the topic described in its name.

On the other hand, it is not straightforward to grasp the core of the criticism. Notwithstanding, I will claim that this is an indication of a discipline struggling to find its identity and directions for future research. The main reason seems to be rooted in the claimed gap between ‘theory’ and ‘practice’.

In the next paragraph an explanation of the theory–practice debate is discussed. Thereafter the concepts of ‘theory’, ‘practice’ and ‘gap’ are elaborated in order to fill the concepts with more precise content in an attempt to shed light on the possible shortcomings of the current management accounting and control research.

4. The theory – practice debate

4.1 Introduction to the debate

‘The executive is conscious also of the wide gap that sometimes appears between rulebook and practice. He knows that organization is something more than charts and manuals – that what really counts is what people do and how they work together’ (Simon *et al.*, 1954: Preface, iii). This quote from one of the classic foundations for management accounting research is about, among other things, gaps that may exist in an organization between what *should* be done and what really *is* done. As will be discussed later on in this introduction, this is but one way to consider the gap. Please note that the theory–practice debate is not peculiar to management accounting; it is also present in human resource management (Anderson *et al.*, 2001), strategic management (Baldridge *et al.*, 2004), management (Van de Ven and Johnson, 2006), management education (Korpiaho *et al.*, 2007), counselling (Murray, 2009), marketing (Jaworski, 2011), corporate finance (Baker *et al.*, 2011), and organizational theory (Worren, 2012), among others.⁴

What may be considered the starting point of the contemporary theory–practice debate is the now 26-year-old Johnson and Kaplan book *Relevance Lost* (Johnson and Kaplan, 1987) and its criticism that management accounting and control systems lack relevance for practice. This book claims that, among other things, the North American loss of competitive edge is partly due to both techniques’ insufficient focus on strategic decisions, customer needs and process improvements, as well as businesses not applying ‘researched’ techniques. In the wake of the ‘relevance lost’ debate, one stream of research emerged under the label ‘strategic management accounting’ (see for instance Bjørnenak (2003) for an overview). This was an answer to the criticism that management accounting and control emphasizes the administrative level over the strategic and operational ones. The first (strategic) level is about implementation and communication of a business’ strategy, while the latter (operational) is about daily work

⁴ The debate seems to be present within academia at large, and particularly within the social sciences.

processes and improvements of these. As a consequence the firms did not have information that could help to answer questions regarding the sources or causes of their profit or loss (Bjørnenak, 2010a). Today, the debate is focused around a possible lost relevance of the budgets – so-called Beyond Budgeting (Bjørnenak, 2010b). One interesting observation relevant to this dissertation is the fact that some of the concepts and techniques in the wake of the ‘first wave’ of the ‘relevance lost’ debate (such as ABC and BSC) were driven by academia, while the Beyond Budgeting movement has emerged from practitioners (for more about these practitioners, see paper 3).

In order to understand what the gap is about, in the next paragraphs the concepts of ‘theory’ and ‘practice’ are problematized. The aim is not to discuss what theory and practice should be, but to present different views of the concepts. The words ‘theory’ and ‘practice’ may seem to have intuitive meanings and the definitions are typically taken for granted. However, the concepts are not straightforward. Based on the following discussion, the understanding of the concepts applied in this dissertation is stated in paragraph 4.4.4.

4.2 Theory

The word *theory* stems from Greek and means ‘spectator’, i.e. a way to see things. Theories are built from abstractions known as concepts. What we aim at explaining is the phenomenon of interest, and related concepts are defined and used to explain that particular phenomenon. The phenomenon may be ideas and hypotheses. Thus, a theory can be considered to be a statement of relations among concepts within a set of boundary assumptions and constraints with the purpose of organizing and communicating (Bacharach, 1989). A theory can be both descriptive and normative in nature. The first means to describe and explain *how* and *why* things are, while the latter is about how things *should* be (see for instance the quote from Simon (1954) in paragraph 4.1 above). No matter which of these two purposes, fundamentally, a theory must explicitly state what it aims to explain, what kind of phenomena are under consideration and the contextual factors limiting the theory (Whetten, 1989).

There is no separate theory *of* management accounting, although there is a search for such theory (Malmi and Granlund, 2009). Thus, a further distinction must be made: what kind of theory is under consideration? The different ways of observing management accounting and control phenomenon are typically borrowed from sociology, economics and psychology (Scapens and Bromwich, 2010). The theories are applied to explain and understand

management accounting and control, and are not meant to be prescriptions for businesses regarding how to operate. On the other hand, they may be a foundation for the ways and methods applied by businesses in everyday life: for instance, several costing systems are rooted in classic microeconomic theory.

Among the multiple ways and methods there are also techniques that are not developed from theories, merely grown out of the business' own experience, something observed from other businesses or something acquired from consultants. For instance, double-entry bookkeeping is nothing but a convenient way to organize numbers. The concept studied in Paper 1 in this dissertation, enterprise risk management (ERM), is an example of a concept introduced by consultants, and it can be argued that it is based on principles from economics. However, when we discuss a possible gap between theory and practice within ERM, 'theory' is the concept itself. For more about this, see paragraph 4.4.4 and 7.2.

Furthermore, textbooks are often considered normative theory (Høgheim and Grønhaug, 1997) and conventional wisdom (Scapens, 1990; Bjørnenak, 1994). Then we are facing a situation where theory is considered as how things should be, and as such possibly being based on a body of ideas or explanations generally accepted as true by experts (the authors) in a field. Thus, 'theory' in the sense of textbooks may be theory due to the ethos of the author.⁵ Mitchell (2002), on the other hand, discusses what he claims is a research-practice gap. This can be interpreted as meaning that research equals theory, and thus what is published in what we label academic journals. His view makes an implicit assumption that published research is in some sense 'theoretical'.

Another angle is to see theory as at least contributing to accumulating a body of knowledge, something which is labelled evidence-based management (Rousseau, 2006). This stream of research considers the translation of 'best evidence' into organizational practices. This point of view seems to allow for the view that 'if it's work, then it is theory'. However, it must be questioned what the definition of best evidence is; how to measure and qualify 'best'. According to Zimmerman (2001), there is no such thing as a substantial body of knowledge within management accounting; however, this is an argument which is rejected by, for instance, Ittner and Larcker (2002).

⁵ An interesting article thoroughly discussing the relevance of the author's pathos, ethos and logos is Nørreklit (2003), regarding the balanced scorecard.

There is also a huge body of literature on *practice theory*, which is, in brief, about describing and conceptualizing work practices as constellations of actors, action and action objects, something which is also present within management accounting research. One example may be Ahrens and Chapman (2007) outlining how the role of management accounting is part of constituting an organization. This stream of research aims at shedding light on the meaning created by management accounting.

A somewhat related angle from which to study work practices is practical theory (see for instance Cronen, 2001). While practice theory is developed to contribute to understanding, and as such is descriptive of nature, practical theory is more normative and is developed to make human life better (nothing more, nothing less). Furthermore, the famous quote by Lewin from 1945 – ‘there is nothing so practical as a good theory’ – is analysed, in the vein that theory is to know that certain things follow from other things, while practice is to know how to make certain things happen (Sandelands, 1990). The first is about how to explain why, while the latter is about understanding why. Hence, ‘practice’ may also have multiple meanings and angles, among them many theoretical ones.

4.3 Practice

Within the context of this dissertation, the intuitive understanding of ‘practice’ as a noun⁶ is ‘what businesses do’.⁷ Baldvinsdottir *et al.* (2010: 81) refer to practice ‘as it is found in the real world’. Another view is that practice is the translation of an idea into action (Sandelands, 1990). A fourth is the theoretical approach in the shape of practice theory (see for instance Rouse, 2006).

However, even the first is not trivial: as a CFO I carried out what at that time I would have strongly claimed to be the application of activity-based costing. Today, with subjective eyes, I will claim that the analysis was more like time-driven activity-based costing than the technique outlined in the textbook which was used as a starting point (Cost Management by Ax and Ask, 1995). If a researcher had studied the analysis, would he have reported a gap between theory and practice? Even more, the firm introduced something we called the balanced scorecard. I am definitely sure that this would not at all be qualified to be labelled

⁶ Practice may also be a verb.

⁷ It could also be public sector, governing bodies and so on.

with the balanced scorecard, particularly in Kaplan and Norton's (1996) way. However, if someone had asked the question of whether the firm applied certain management accounting techniques, I would have announced the application of ABC and the BSC loud and clear. In light of these two personal examples, I indicate that even practice is no unanimous concept. It will depend very much on the context and the perception of the practitioner.⁸

4.4 Gap

Based on the discussion above, i.e. how we look at theory as well as practice, there are obviously numerous ways of defining the theory-practice gap. In the next paragraph different directions in the view about the gap is discussed, before in paragraph 4.4.2 we look at some empirical findings about the gap from a selection of management accounting studies. (Paragraphs 7.2–7.4 will summarize empirical findings from papers 1, 2 and 3 in this dissertation). Then we present a short model that may help in sorting out practical relevance. Finally, this dissertation's understanding of the gap is stated.

One point to be aware of is that many articles about the topic do not make any explicit distinction between financial and management accounting. These areas of both research and practice have commonalities, but they also differ in many respects. Without a loss of generality these commonalities and differences are not discussed, but the point is stressed that an alleged gap may be due to misinterpretation of whether the subject is one or the other of the accounting types.

4.4.1 Directions in the view about the gap

Management accounting and control is not a static phenomenon; it is more or less constantly part of a process of change (Hopwood, 1987). Thus, theory and practice cannot constantly be synchronized. The question, though, is how far they separate, and if there is a point at which the gap should be tightened. The academic literature gives two distinct answers to this: on the one hand, there is Scapens' (1994) view, *never mind the gap*, while on the other hand Baldvinsdottir *et al.* (2010) claim there is a *knowledge application gap*. The latter express a certain concern that research may be trapped in a closed circuit from researcher to researcher,

⁸ An interesting question is why one would claim the application of certain techniques: (1) is it based on a sincere opinion that one actually applies the techniques as prescribed, (2) is it based on a view from the practitioner that it doesn't matter if it is strictly according to the textbook, yet considering it to be the technique, or (3) is it based on legitimating purposes, i.e. stating the application of ABC or BSC is not primarily meant for making decisions, but as a means to signal trustworthiness and accountability?

as described by Mitchell (2002). If this is the case, it is claimed that new theories and methods will lack relevance for practitioners due to a drift away from the firm's underlying decision problems. However, Scapens (1994) claims that businesses are able to adjust themselves and do not have to rely on researchers to worry about their well-being. Furthermore, management accounting and control techniques and procedures develop; step by step they become institutionalized; and, in addition, management accounting and control are not in a state of equilibrium, but under continuous development. Notwithstanding these views, there are empirical studies aiming to illuminate the gap. In the following section, three different angles are discussed.

4.4.2 Existing empirical findings about the gap

In this paragraph some empirical findings from previous research on theory versus practice are presented. These are meant as illustrations and supplements to the following papers in this dissertation. The topic has been discussed from different angles, such as (1) education, (2) choice of methods, and (3) the academic journals as communication channels.

Education

A gap between what accountants do and what accounting educators teach is reported in a study from New Zealand, where Hawkes *et al.* (2003) find that practitioners favour traditional techniques over contemporary ones such as budgeting and variance analysis, while academics prefer contemporary techniques such as behavioural implications and activity-based costing. Furthermore, practice asks for candidates who are ready to work. This is confirmed by Sorenson (2009), reporting from the US that practice asks for candidates that are able to hit the ground running and are productive as soon as they begin employment. That paper does not investigate preferred techniques; instead, it reports expressed concerns about new candidates not having adequate understanding of topics such as budgeting and strategic planning. We do not know whether these statements can be made to the same extent in Scandinavia and elsewhere in Europe, but many Norwegian management accountants are educated in the US, so it might be the case. Fallan and Pettersen (2009) report that the majority of a sample of former Norwegian business students consider their studies to be adjusted to their current work, though many asked for more practically orientated subjects. However, they confirm that their curriculum and teaching was relevant. Interestingly, Bredmar (2011) finds that what is emphasized in textbooks, calculation, is almost non-existent in research, though practice does

not put high value on it. Besides this finding, he claims that there is a correlation between textbooks and organizational priorities.

Choice of methods

The latter two findings may not be surprising when turning to Näsi and Rohde (2007), who claim that the Nordic model of management accounting seeks to balance the dilemma of being not too practical for the university and not too theoretical for practice. Moreover, their suggested solution to keep a reasonable gap is to choose some kind of action research, and thus send impulses back and forth between academia and practice. This point of view is also shared by Westin and Roberts (2010), who claim that intervention research, which is a member of the action research family, will meld theory and practice by researchers also being actors. An approach in which researchers and practicing managers ‘cospeculate, costudy, and cowrite’ is also claimed to be fundamental by Von Krogh *et al.* (1994: 66). Seal (2012), for his part, argues for the pragmatic constructivist framework, in which multiple case studies and different theoretical approaches are encouraged and allowed for. However, being the subject of a case study does not ensure knowledge transformation: i.e. the researcher may be wiser, but the business may not learn from, or even get informed by, the findings.

Meer-Kooistra and Vosselman (2012), on the other hand, claim that the concept of practical relevance should be broadened. Their point of view is that interpretive research is particularly fruitful for studying management accounting. Though arguing reasonably for the different approaches, they do not contribute to the question of what is of practical relevance aside from pointing to the importance of understanding the consequences of the impact of management accounting and control systems on organizations and individuals. This is of course important, but tends to be rather retrospective, even though they point to the methodological choices by Kasanen *et al.* (1993) and Kaplan (1998). However, this may be rather superficial because these approaches hardly can be said to dominate academic journals, and thus seem to be considered either irrelevant or sufficiently applicable.

Academic journals as communication channels

The journal *Qualitative Research in Accounting & Management* is to be commended for its initiative in vol. 9 (3), 2012, wherein it invited several editors from top-notch journals to express their views on the practical relevance of management accounting research and the role of qualitative methods in such journals. From different standpoints, they argue for the journals’

relevance to practice. What is perhaps most interesting is pinpointed by two of the editors: these journals are not intended for practitioners, and there are other communication channels such as teaching and contributions to practitioners' journals – something which implies that the latter exist. Many of the editors seem to be rather uncomfortable with the matter; when reading between the lines, I suspect that they are saying 'please don't bother us with such trivialities'. Some seem to blame practitioners for not finding relevance to practice in these journals, thus free themselves from any perceived shortcomings. Yet an Australian survey (Forster, 2007) found that CEOs neither know of nor read academic journals. This may not be a problem, but the communication channels to practice must then be thoroughly considered. Geuens' (2011) answer is to develop and be true to an effective communication campaign (to whom, why, what, how and impact), and not forget that the target group is not just fellow academics but includes practitioners and students, something which it should not be necessary to emphasize.

4.4.3 One model to raise consciousness

One article clarifying how to cope with the theory-practice gap is that by Jaworski (2011). Though his point of departure is marketing, he outlines a generic framework. He states five guiding questions in order to target the notion of managerial relevance: (1) who is the target manager, (2) which role task is the focus of the manager, (3) when is the impact expected to occur, (4) what is the desired impact, and (5) which information will achieve the desired impact? Bearing these questions in mind, the researcher can be specific about his or her potential practical contribution. Furthermore, if practical relevance is not present, which may often be the case, it can act as a trigger to rethink the theoretical contribution as well. However, this approach is also dependent on the communication from researcher to practitioner.

In the vein of Jaworski (2011), Worren (2012) points to tools and frameworks as bases for practice-orientated research. These may be based on a deeper theory, though this particular theory may be outside the sphere of interest for businesses.

4.4.4 Towards an understanding of the gap

Based on the discussion above, we need to distinguish between (1) theory as ideas and hypothesis which explain certain things, (2) concepts in use (which can be both theoretically

founded as well as grown out of practice), and (3) practice as an exercise and application of any task or theory.

In this introduction the concepts of theory and practice are considered according to the following: (1) theory as ideas and hypotheses which explain something, and (2) practice as a translation of these ideas into action. Practical relevance, on the other hand, is defined as having an impact on managerial decisions. More precisely, this impact should contribute to the essential questions of why and from what companies make a profit or loss (Bjørnenak, 2010a). Thus, the gap will be the discrepancy between the ideas and how they are executed. In this respect, theory will embrace both descriptive and normative approaches, and practice is then what businesses do, no matter the source of the idea. The findings in this dissertation must be evaluated in this light.

After this discussion about theory and practice, the dissertation will now outline a framework that has guided the research and is considered of value to help the controller navigate the landscape of management accounting and control tools.

5. The framework

My research project is practice-driven in two ways: (1) I have an underlying belief in carrying out research of relevance to practice, and (2) it is based on personal experience from practice. The first is a statement that one may or may not agree with; in stating my basic view, I will claim that the research becomes transparent, but not in any respect more noble than research with other fundamental views (see also Lukka (2010) for more about being explicit about paradigms). The reason for doing this is to announce my obvious biases which may in some way influence the research. Notwithstanding this, my history cannot be changed, and I aim at turning the experiences into something useful for research. Even though in the following I aim at arguing for the selection of topics of the different papers based on rational reasoning, the topics may also be the result of a choice regarding what I personally find important for businesses; however, I will claim this is the case for all researchers. This opens up doors for further discussions about the role of the researcher (Ghauri and Grønhaug, 2002).

With respect to the second point above, the influence is the following: I started my research by reflecting about what I actually did as a CFO? In the key words offered by Simon *et al.* (1954: 3), I found a great deal of help for the CFO in navigating among the different ways and

means of controlling and governing a company. As a researcher, Malmi and Brown's (2008) management control package was a meaningful guide. However, even though these key words and this framework offer a systematic way of studying management accounting and control, it does not give any guidelines for the CFO regarding how to navigate in this landscape.

Based on this, I developed a framework that has also guided my research:

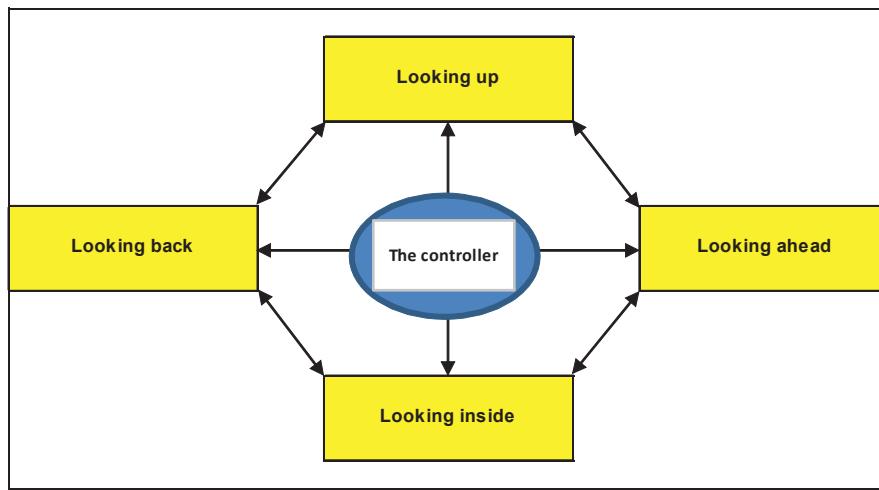


Figure 1: The generic framework

I identified the methods which, according to my subjective judgement, were contributing to 'success' as a CFO. My a priori point of view was that the understanding of business processes was the mother of all business controlling, something which was enabled through carrying out activity-based cost analyses. From this we have the *looking inside* perspective. We also aimed at planning the future, which, in numbers, materialized in budgets and estimates. From this I found that we were *looking ahead*. Based on the daily operations and the plans, on a regular basis we looked into the rear mirror in order to say something about how well we had performed. These analyses were also linked with improving current practice as well as foundations for new plans, and in this respect *looking back* may be seen as a performance measurement. Last but not least, we had to fulfil certain legal requirements, which among others, was done through reporting to the board of directors. On the organizational chart, the board of directors is placed above, and thus *looking up* may be seen as an orientation towards this body. After developing this model, I started a literature review that helped the selection and justification of the topics for the different papers.

The first paper, about risk reporting to the board of directors, was a result of looking up at the board of directors. The general concept of board accounts (Johansson, 2008) lacked content, and there are few studies on risk reporting. Furthermore, the concept of enterprise risk management is substantially promoted by consultants as well as legal bodies. Thus, it was of interest to study this phenomena, which aims at connecting strategy, governance and control.

As part of studying theory and practice, a perhaps not unexpected point of departure is Johnson and Kaplan's (1987) book, which claims that management accounting systems have lost relevance (see paragraph 4.1). Nevertheless, they state that 'The adoption of the discounted cash flow approach for evaluating investment projects has been the main innovation in management accounting practice during the past sixty years' (Johnson and Kaplan, 1987: p. 163). This raised my curiosity to study this topic more in detail and investigate which investment analysis techniques are applied among businesses. The calculation of net present value may point in several directions, but I will claim that the application requires deep insight into internal processes. Thus, Paper 2 covers an inside-looking management accounting tool.

Horngren *et al.*'s (2009) *Cost Accounting* – which it is fair to characterize as a classic within management accounting – takes, I will claim, the fundamental view that 'Budgets are make or break in business' (Horngren *et al.*, 2009: 180). However, the book emphasizes that other control mechanisms may be introduced in order to balance possible negative sides of budgeting. Notwithstanding this, Horngren has claimed that traditional budgeting 'manifests the essence of management accounting, the blending of accounting and management' (Horngren, 2004). Thus, I selected the topic of budgeting. The role of the textbook therein was also a consequence of the quotes above, as literature on the side effects of budgeting has been present for decades (for more about this, please see paper 3). The connection between the controller and the textbooks is the role of the textbook as a bridge between theory and practice. Thus, Paper 3 covers a looking-ahead control mechanism.

The article about cost allocation (Paper 4) grew out of personal experience and my opinion that carrying out a cost analysis based on ABC is an excellent opportunity to understand a firm's business model, something which is claimed to be important in order to be a value-creating controller (Siegel *et al.*, 2003). A personal interest and view are of course not enough to ensure an interesting research question. However, Noreen (1987) states that cost allocation

is ‘The Holy grail of management accounting’; thus, given the combination of a personal interest and confirmation that the incorporation of risk and uncertainty in cost allocation is an under-researched area, this paper aims to contribute to looking inside the company.

A cautionary note is needed here: more of the investigated tools may have several purposes which go into different directions, something which may be raised against the framework. Yet, the main purpose is to be specific about the context which from time to time is studied, and it may also reveal potential problems with tools aiming at serving multiple purposes for a firm.

This framework does not answer the call by Malmi and Granlund (2009) for a theory of management accounting; however, it aims to contribute something distinct for management accountants (or CFOs, or controllers; it is the same whatever you call it). The intention is not to completely revitalize the field of study – for instance, Sorensen’s (2009) suggestion that management accounting should be re-branded *strategic finance*. The purpose of this approach is to serve as a perspective for business control. A perspective is a point of view: *perspicere* means to see through, to see clearly. The perspective is not a theory, but may support practitioners, lecturers and researchers. This supplements Malmi and Brown (2008) and Simon *et al.* (1954) in the sense of acting as a compass. When communicating with businesses, it enables one to be more precise about the relevance: from what angle do we look at a specific means of control and what specific purpose do these means of control have? The businesses can apply the framework to draw a map of their different controls and from this consider if they cover all the different directions, and thus whether they should add or withdraw certain tools.

By having the functions of the controller in mind (see for instance Sorenson, 2009), i.e. providing analyses meant for decision-making and directing attention to performance purposes, the framework may enable the controller to be more conscious about the selection of management accounting and control tools. Please note that this approach is not looking at the *role* of the controller, an area where Baldvinsdottir *et al.* (2009) and Goretzki *et al.* (2013) take quite different points of departure.

Looking at the different angles in terms of management accounting and related topics, the framework can be considered as follows, and thus illustrates the scope of this dissertation:

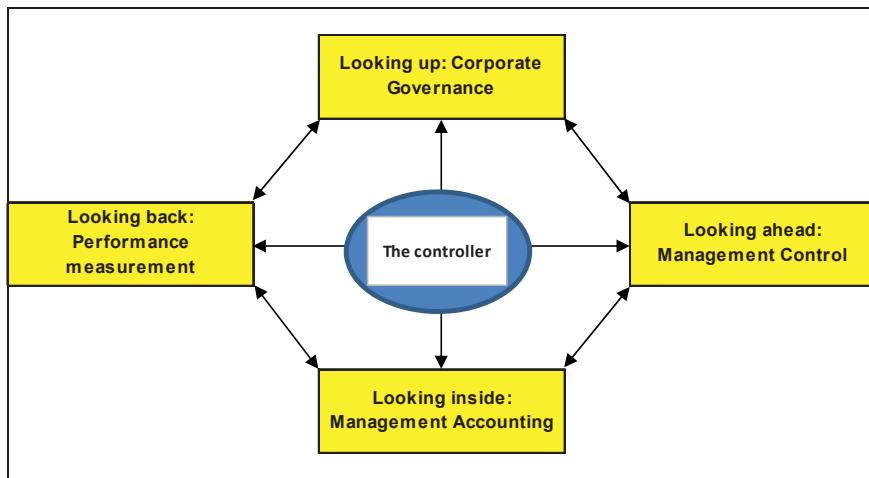


Figure 2: Themes in business control

The research has resulted in four papers, fitting three of the perspectives:

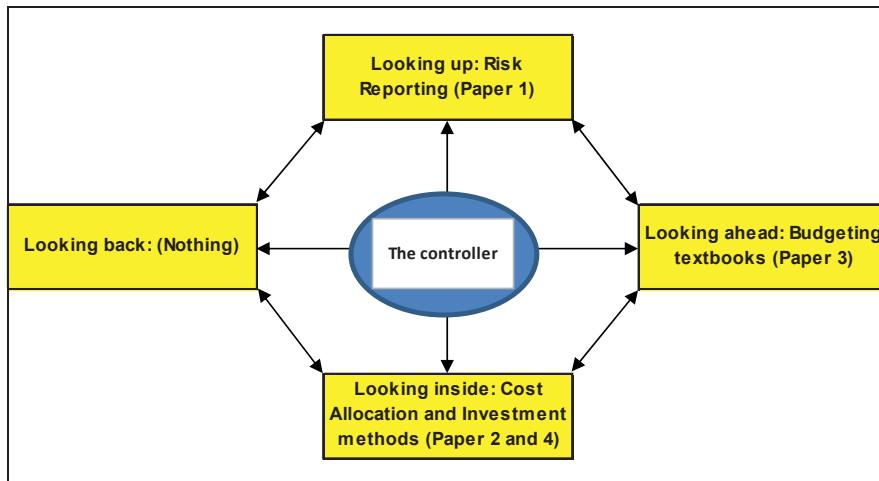


Figure 3: The papers within the framework

In the next section a brief introduction to the methods applied in the papers is given.

6. Methods

The four papers in this dissertation are based on the same number of methods: one case study (Scapens, 1990; Keating, 1995), one survey (Van der Stede *et al.*, 2005), one bibliographic study (Hesford *et al.*, 2007) and one analytical approach (Christensen and Demski, 2003, Christensen, 2011). This diversity in itself reflects the multiplicity in management accounting.

Paper 1 applies a case study due to the rather unclear concept under consideration (enterprise risk management), a concept which we wanted to understand and contribute to further explanation of. The analysis was based on qualitative data from in-depth interviews in order to investigate whether the actual purposes of risk reporting are in line with the ideals expressed by the framework of enterprise risk management.

Paper 2 applies survey data among a sample of Norway's 500 largest businesses to describe the current practice of investment analysis techniques. The techniques in use are well settled in practice, which allows for this kind of investigation. However, we consider the explanation of *why* certain techniques are preferred to others is a question that will benefit from future case studies.

Paper 3 is a bibliographic study of Norwegian introductory budgeting textbooks and contemporary academic articles on budgeting. This approach was chosen in order to study theory versus practice from another angle, the educational side. Textbooks are often considered conventional wisdom, and education is an important bridge between theory and practice. The approach is hermeneutic in the sense that the books are interpreted and explained by the author, and statistical generalizations are hardly possible.

Paper 4 is somewhat different from the other papers, as it is normative. Based on a mathematical model, it proposes a strategy for businesses to include a risk premium in their cost allocation models. The theory is founded in economics, and thus derived from positivism. By proposing guidelines, the aim is to make a contribution to practice.

There are of course several limitations regarding this approach.⁹ Even though the present work looks at some of the controller's functions from different angles, how and why the different topics have been selected can be questioned. An alternative approach could have been to look at one of the topics, for instance risk reporting, and study this from different angles: In the wake of the case study (Paper 1) carried out a survey (like paper 2), based on a literature review of textbooks and academic articles made a comparative analyses (like paper 3), and finally suggested an improved framework (like paper 4).

⁹ Here I look at the limitations regarding the overall approach. Each paper individually states its limitations and suggests further research.

Obviously, the suggested framework would not have fitted into this approach, but it is an interesting perspective for further research. However, the framework could then take the shape of four different methodological choices.

Furthermore, even the methods applied for each paper individually can be justified; the overall methodological choice is not self-evident. For instance is the hermeneutic and positivistic approaches claimed to be so different that they cannot be carried out by the same researcher (Remenyi *et al.*, 2002). Even though it is inspired by Modell's mixed-methods approach (Modell, 2010), it can be argued that the controller function is not a unanimous concept. Thus, the triangulation effect by applying different methods may be hard to observe. Notwithstanding, the application of mixed-methods may be an inspiration to take such an approach one step further in research in the wake of this dissertation.

7. Contributions

The contributions of this dissertation must be seen in the light of the overall research objective: to contribute to a deeper understanding of the gap between theory and practice within management accounting. Furthermore, it is based on the understanding of theory as ideas and hypotheses which explain some phenomenon and practice as a translation of ideas into action. Practical relevance is defined as having an impact on managerial decisions.

This dissertation contributes to management and control research from different angles. It is answering McCarthy's (2012) call to be normative. The papers use different points of departure to contribute to an updated picture of theory versus practice in management accounting and control. Even more, the dissertation applies mixed methods, and paradigms are crossed. This is quite rare, although management accounting and control is characterized by diversity. Thus the dissertation supplements the literature as an example of how this can be carried out.

In the following the overall contribution is set out, before the papers' main contributions are presented.

7.1 Overall contribution

This dissertation contributes to clarifying how the concepts of 'theory' and 'practice' are applied in the debate about the gap between these two concepts within management

accounting and control. The key finding is that there is an implicit use of the concepts that is almost taken for granted; however, in particular, ‘theory’ has multiple meanings and may refer to: (1) peer-reviewed articles in academic journals, (2) the underlying explanatory theories typically borrowed from sociology, psychology and economics, (3) an accumulated body of knowledge, (4) techniques based on theories – one example is net present value, (5) concepts developed by consultants such as ERM and (6) the textbooks. The present work contributes to the literature by making explicit definitions of the concepts in which there is an originality compared to earlier work.

Points (1) to (3) are typical of descriptive theory, while (4) to (6) are normative of nature. ‘Practice’, on the other hand, is mainly understood as what businesses do, or ‘the real world’. It may also refer to one stream of research stemming from sociology that investigates how to understand practice. Even though ‘practice’, in the sense of ‘what businesses do’, may have an intuitive meaning, its interpretation is not trivial: two different businesses may have different opinions on how to apply the same technique.¹⁰ Particularly for newer concepts, there may not be a unanimous application across different firms.

Due to this, the next key finding is that it is challenging to actually define a precise gap; it is not a unanimous concept. Thus, there can hardly be complete overlap between ‘theory’ and ‘practice’. This dissertation contributes to the literature by giving specific examples about different gaps as outlined in paragraph 7.2–7.5 and discussed in the succeeding papers. The implication is, though, that there should be a continuous travelling of ideas back and forth between researchers and practitioners, something which may allow for improvement within both domains.

Even though models have a theoretical basis, such as net present value, the practical application is not straightforward, and thus the firm may adjust the techniques in such a way that they are not strictly according to the textbook. This may as such give a ‘gap’ however the managerial decisions do not necessarily suffer from the ‘gap’. Thus, the gap may be irrelevant for the business, even though a gap may be observed by the researcher. Yet it may be an inspiration for the researcher to improve the technique. Possible shortcomings in the textbooks may be more challenging due to their position both as conventional wisdom and a

¹⁰ ‘Practice has a logic which is not that of the logician’ (Pierre Bourdieu).

bridge between research and practice. As claimed by Bredmar (2011), organizational priorities regarding management accounting and control tools seem to grow out of the textbooks. Lecturers have a central position in this regard. In order to keep business schools considered relevant among practitioners, curricula must be thoroughly revised and supplemented based on current research. Also, researchers should be aware of communications channels with the firms: do we, for instance, present new insights in seminars which are attended by CFOs and controllers, or are these seminars left to consultants promoting their concepts?

Furthermore, the dissertation proposes a framework in order to help controllers be aware of the configuration of their control package. It allows for a systematic way of considering whether all control or accounting mechanisms point in the same direction, and if they serve the same purpose. It also allows for the researcher to be precise in their communication with practice: what is the purpose of certain control mechanisms; in which direction do they point? The implication regarding the theory-practice debate is that it allows for drawing a map that can be applied as a reconciliation tool: are practitioners and researchers concerned about the same issues?

7.2 Paper 1 – Risk reporting to the board of directors

Theory in this paper is the idea of enterprise risk management (ERM). *Practice* is the application of ERM within a selection of Norwegian power companies and banks.

This paper studies a recent concept introduced by consultants that is being promoted by governing bodies. It is among the first papers to shed light on how the concept is executed, and it is giving content to the concept of board accounts (Johanson, 2008). Due to the limited number of studies on ERM, we contribute by clarifying some conceptual issues and developing hypotheses for further research. We find that there is a wide range of applications, which may be due to the fact that ERM is an unclear concept itself due to its unclear design and rhetorical elements. Thus, it is not obvious what the gap between theory and practice really is; even more, the gap can hardly be generalized. For researchers the implication is that different methods and concepts can benefit from being seen in the light of levels of variability in the diffusion process, such as is described by Ax and Bjørnenak (2007: 372).

Moreover, the paper proposes that ‘holistic’ models are easier to implement in smaller firms than in bigger ones. This leads to questions about challenges regarding how to govern and control larger corporations. One implication may be to look at management accounting and control as a package (Malmi and Brown, 2008), and for the businesses to choose tools and techniques according to the four directions as outlined in my model proposed above.

The paper also proposes a perhaps surprising argument for implementation of a concept: risk reporting is compliance-driven. We found that arguments for the application of ERM were not rooted in its foundation, which is strategy, but in a wish to fulfil legal requirements. Even though management accounting and control as such are not obliged by law, the paper indicates that regulations enhance the use of certain methods. It must therefore be of great importance that governing bodies promote ‘sound’ methods.

7.3 Paper 2 – Investment analysis techniques

Theory in this paper is methods for evaluating long-term investments, including the likely applied cost of capital. Methods such as net present value and weighted average cost of capital are well established and acknowledged as ‘theoretical’ in academic journals as well as textbooks. *Practice* is which of these models are applied among a sample of Norway’s 500 largest companies, and for what reasons.

This paper suggests that methods based on economic theory, such as net present value and cost of capital based on the capital asset pricing model (CAPM), are widely in use. We also find that more recent methods such as real options are hardly in use, even though it is a popular subject to teach at business schools. This may be due to the fact that the model is hard to implement because of inaccessible input data. On the other hand, the CAPM is claimed by Norli (2011) not to have any practical validity, yet is widely applied as a point of departure for calculating the cost of capital. Thus, practice seems to adjust models to the current reality.

Despite the latter, within this area there seem not to be a far gap between theory and practice. However, there are indications that the gap has increased over the last ten years for instance through an increased application of the payback method. This is explained by increased uncertainty in the business environment. Furthermore, even if ‘experience’ is ranked third among the ways in which cost of capital is calculated, this may stem from knowledge about the CAPM. If this is a valid statement, the underlying assumptions are founded in ‘theory’.

7.4 Paper 3 – Budgeting textbooks

Theory in this paper is mainly academic articles, supplemented by books written by practitioners. *Practice* is textbooks in use at Norwegian business schools.

This paper studies an important bridge between theory and practice: textbooks. Within accounting in general, textbooks are employed more commonly than in neighbouring disciplines, something which is explained by standardization of syllabi and less questioning of widely accepted theory (Brown and Guilding, 1993). The paper finds that over the entire period studied (1990–2010) the textbooks emphasize techniques over problematisation, and the budgeting process is based on rational actors. Based on this, it is argued that there is a substantial lag between unanimously new insights being communicated in the academic journals and their manifestation in the textbooks. Thus, the authors become important gatekeepers. For instance, one of the dominant authors studied rejects new trends as ‘spice’. Textbooks and lectures are one important gateway between research and businesses. Businesses are therefore either dependent on the lecturers supplementing textbooks with articles from academic journals, or must attend seminars with updated knowledge within the area.

7.5 Paper 4 – Cost allocation under uncertainty and risk

In this paper there is no ‘theory vs. practice’. It is a paper aiming at normative theory, i.e. it proposes a solution for how firms can implement uncertainty and risk in their cost allocation practice. The paper discusses what are considered valid arguments for the model; a model designed so firms carrying out cost-based pricing can deliver more predictable prices period by period. In addition to be of practical relevance by influencing managerial decisions, the model may have an attention-directing effect for non-cost-based price-setters. The inclusion of a mark-up for risk allows for re-thinking of a firm’s allocation practice, which can be a result of investigating one’s business model and study of causal relationships within the firm. The paper also claims that a separation should be made between *practical relevance* and *practical implication*. The first refers to the immediate application of a theory, while the latter refers to indirect action based on the theory. One example of the latter is the theoretical cost curve. This can hardly be observed in practice; however, the insight about proportionality is highly relevant. Accordingly, if the risk mark-up is considered hard to implement, its underlying principles allow for re-thinking allocation practices.

8. Concluding remarks

The dissertation started with the following question: *Is there such a thing as a theory-practice gap within management accounting and control? If so, how is it defined, and what are the consequences of a gap?* The discussion above has shown that there is such a thing, but there is no unanimous definition of the gap. The specific consequences in relation to the different angles are left to the succeeding articles.

The consequences of the conceptual discussion in this introduction can be summarized as follows: the acid test of whether the gap between theory and practice matters is if theories are considered relevant among practitioners. To be considered practically relevant, theories must in some way have an impact on managerial decisions. There exist unproblematic gaps, such as the application of a simplified discount rate (see paper 2). In this case, practice adjusts theory to the current reality and there is no complaint about a lack of research. However, if we as researchers claim a gap, we must be precise about what is defined. We may look at an irrelevant gap, and thus risk undermining our own credibility and the discipline's accountability. The key to staying relevant seems to lie within communication: we must communicate with businesses in order to grasp their consistent concerns, and we must be aware of how to communicate our findings. Academic journals have not practitioners as target group. Then we must find other ways of communication. One starting point is to write feature articles in the business press. Of course, consultancy is another communication channel; however it may be challenging to balance this with being a researcher and a lecturer.

The essence of the findings in this dissertation for *researchers* is as follows:

- Practitioners obviously apply techniques acquired at business schools, though the techniques are adjusted to the current reality faced by specific businesses.
- The time from when new research materializes in textbooks, and even more, in practice may be decades.
- Concepts promoted by legal bodies and consultants seem to gain a faster foothold than empirical findings by researchers.

- Striving for holistic models, which are promoted by researchers as well as consultant frameworks, can be questioned due to fact that the implementation of such models in larger organizations¹¹ is hardly realizable.
- Do not label businesses as ‘the real world’, it disparages our discipline. Research is also real.
- Due to the definition of theory and practice, there will always be a gap; the challenge is to contribute in such a manner so that there is a kind of optimal gap: ‘Oh, Theory is Theory, and Practice is Practice, and never the twain shall meet.’

The essence of the findings in the dissertation for *lecturers* is as follows:

- Be aware of the role as bridge between research and practice.
- Be aware of the gatekeeper role when selecting textbooks.
- Textbooks should be supplemented with readings from academic journals.
- Be aware of the balance between teaching techniques and problematizing the techniques’ underlying assumptions.

The essence of the findings in the dissertation for *practitioners* is as follows:

- Based on the framework, draw a map that outlines the business’ configuration of management accounting and control tools, and thus consider whether all directions are covered; also consider removing tools that actually serve the same purpose.
- Based on Paper 1, consider changing the future application of enterprise risk management: is it possible to implement a holistic model, or should we apply different systems for different purposes?
- Based on Paper 2, take immediate action regarding what investment methods to apply.
- Based on Paper 3, consider for what purposes budgeting is carried out.
- Based on Paper 4, rethink current cost allocation practices.

Epilogue

I started out with the aim to help practitioners and contribute to closing the gap between theory and practice. Throughout the process this was adjusted as I got a little bit wiser about the issue. This has been an interesting journey, and had I known what I think I know today,

¹¹ I have studied larger Norwegian organizations, which are typically small in an international context. The nature of this picture in really large organizations is an interesting question for further studies.

the point of departure would have been somewhat different. While striving for a balanced discussion, this dissertation is biased towards an underlying belief that management accounting and control should at the end of the day solve practical problems. It is of course relevant to question this assumption, and discuss whether it is ‘useful’¹² to research ‘non-practical problems’. Only investigating seemingly practical problems may lead to ‘practical myopia’ – i.e. innovative research is hindered by possibly not taking the perspective of a helicopter from time to time, and through this actually developing, for instance, a unique theory of management accounting.

This can fit into an even more overarching debate: what is the role of the social sciences and the universities at large? This also leads to the question: is there, or should there be, a difference between a university and a business school, i.e. are/should business schools be closer to ‘practice’ than universities? What is the relevant use of the scarce resources allocated to business schools? Thus, a question may be whether the gap between theory and practice should actually be increased. Furthermore, is research self-correcting through the mechanism of peer reviews and publication? As claimed by Malmi (2010) and Merchant (2010), at least some academic journals seem not to be open-minded regarding new ideas. Thus, the last words in the theory–practice debate are probably unwritten.

¹² The use of quotation marks is intentionally applied in order to avoid closing the dissertation with a discussion about the concept of what is ‘useful’.

References:

- Ahrens, T. and C.S. Chapman. 2007: Management accounting as practice. *Accounting, Organizations and Society*, 32 (1-2), 1–27.
- Anderson, N., Herriot, P., and G.P. Hodgkinson. 2001: The practitioner-researcher divide in industrial work and organizational (IWO) psychology: Where are we now, and where do we go from here? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74 (4), 391–411.
- Ax, C. and U. Ask. 1995: *Cost Management*. Studentlitteratur, Lund.
- Ax, C. and T. Bjørnenak. 2007: Management accounting innovations: origins and diffusion, in: Hopper, T., Northcott, D. and R.W. Scapens (eds.), *Issues in Management Accounting*, 357–76, Prentice Hall.
- Bacharach, S.B. 1989: Organizational theories: Some criteria for evaluation. *Academy of Management Review*, 14 (4), 496–515.
- Baker, H.K., Dutta, S. and S. Saadi. 2011. Corporate finance practices in Canada: Where do we stand? *Multinational Finance Journal*, 15 (3/4), 157–192.
- Baldridge, D.C., Floyd, S.W. and L. Markoczy. 2004: Are managers from Mars and academicians from Venus? Toward an understanding of the relationship between academic quality and practical relevance. *Strategic Management Journal*, 25 (11), 1063–1074.
- Baldvinsdottir, G., Burns, J., Nørreklit, H. and R.W. Scapens. 2009: The image of accountants: from bean counters to extreme accountants. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 22 (6), 858–882.
- Baldvinsdottir, G., Mitchell, F. and H. Nørreklit. 2010: Issues in the relationship between theory and practice in management accounting. *Management Accounting Research*, 21 (2), 79–82.
- Basu, S. 2012: How can accounting researchers become more innovative? *Accounting Horizons*, 26 (4), 851–870.
- Bjørnenak, T. 1994: *Aktivitetsbasert kalkulasjon. Teknikk, retorikk, innovasjon og diffusjon*. Fagbokforlaget, Bergen.
- Bjørnenak, T. 2003: Strategisk økonomistyring – en oversikt. Magma 6 (2).
- Bjørnenak, T. 2010a: Ulike systemer for ulike formål? Magma 13 (4).
- Bjørnenak, T. 2010b: Økonomistyringens tapte relevans, del 1 og 2. Magma 13 (4).
- Bredmar, K. 2011: The relevance of theoretical concepts in practice: a study of management accounting concepts in 130 large Swedish companies. *Business and Economics Research Journal*, 2 (2), 1–22.

- Broadbent, J. and R. Laughlin. 2009: Performance management systems: A conceptual model. *Management Accounting Research*, 20 (4), 283–295.
- Burns, J., Quinn, M., Warren, L. and J. Oliveira. 2013: *Management Accounting*. McGraw-Hill.
- Christensen, J. and J. Demski. 2003: The rise and significance of modern analytical methods in accounting. *Emergeia*, 2 (1/2), 133–144.
- Christensen, J. 2011: Good analytical research. *European Accounting Review*, 20 (1), 41–51.
- Cronen, V.E. 2001: Practical theory, practical art, and the pragmatic-systemic account of inquiry. *Communication Theory*, 11 (1), 14–35.
- Czarniawska, B. 2011: Successful research: In whose eyes? *European Accounting Review*, 20 (1), 53–55.
- Fallan, L. and I.J. Pettersen. 2009: Økonomistyring – teoretisk praksis eller praktisk teori? *Magma*, 12 (6), 41–48.
- Ferreira, A. and D. Otley. 2009: The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management Accounting Research*, 20 (4), 263–282.
- Forster, N. 2007: CEOs' readership of business and management journals in Australia: Implications for research and teaching. *Journal of Management & Organization*, 13 (1), 24–40.
- Geuens, M. 2011: Where does business research go from here? Food-for-thought, an academic papers in business research. *Journal of Business Research*, 64 (10), 1104–1107.
- Ghauri, P. and K. Grønhaug. 2002: *Research methods in business studies. A practical guide*. 2nd edition, Prentice Hall.
- Goretzki, L., Strauss, E. and J. Weber. 2013: An institutional perspective on the changes in management accountants professional role. *Management Accounting Research*, 24 (1), 41–63.
- Hawkes, L.C., Fowler, M. and L.M. Tan. 2003: Management accounting education: Is there a gap between academia and practitioners' perceptions? *Massey University, College of Business, Discussion Paper Series 215*.
- Hesford, J.W., Lee, S., Van der Stede, W. and M.S. Young. 2007: Management accounting: A bibliographic study, in: Chapman, C., Hopwood, A.G. and M.D. Shields (eds.), *Handbook of Management Accounting Research*, 3–26, Elsevier.
- Hopwood, A. 1987: The archaeology of accounting systems. *Accounting, Organizations and Society*, 12 (3), 207–234.
- Hopwood, A. 2007: Whither accounting research? *The Accounting Review*, 82 (5), 1365–1374.

- Hopwood, A. 2008a: Changing pressures on the research process: On trying to research in an age when curiosity is not enough. *European Accounting Review*, 17 (1), 87–96.
- Hopwood, A. 2008b: Management accounting research in a changing world. *Journal of Management Accounting Research*, 20, 3–13.
- Horngren, C.T. 2004: Management accounting: Some comments. *Journal of management accounting research*, 16, 207–211.
- Horngren, C.T., Datar, S.M., Foster, G., Rajan, M. and C. Ittner. 2009: *Cost Accounting. A Managerial Emphasis*. Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Høgheim, S. and Grønhaug K. 1997: Ideal og realitetar i budsjettering. Ei samanlikning mellom normativ teori og observert åtferd. *Tidsskrift for samfunnsforskning* 38 (2), 231–251.
- Ittner, C.D. and D. Larcker. 2002: Empirical managerial accounting research: are we just describing management consulting practice? *European Accounting Review*, 11 (4), 787–794.
- Jaworski, B.J. 2011: On managerial relevance. *Journal of Marketing*, 75 (4), 211–224.
- Johanson, D. 2008: Corporate governance and board accounts: Exploring a neglected interface between boards of directors and management, *Journal of Management and Governance*, 12 (4), 343–380.
- Johnson, H.T. and R.S. Kaplan. 1987: *Relevance Lost. The Rise and Fall of Management Accounting*. Harvard University Press, Boston.
- Kaplan, R.S. and D.P. Norton. 1996: Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, 74 (1), 75–85.
- Kaplan, R.S. 1998: Innovation action research: Creating new management theory and practice. *Journal of Management Accounting Research*, 10, 89–118.
- Kasanen E., Lukka K. and Siionen, A. 1993: The constructive approach in management accounting research. *Journal of Management Accounting Research*, 5, 243–264.
- Keating, P.J. 1995: A framework for classifying and evaluating the theoretical contributions of case research in management accounting. *Journal of Management Accounting Research*, 7, 66–86.
- Kelly, M. and M. Pratt. 1994: Management accounting texts in New Zealand: The need for a paradigm shift. *Accounting Education*, 3 (4), 313–329.
- Korpiaho, K., Päiviö and K. Räsänen. 2007: Anglo-America forms of management education: A practice-theoretical perspective. *Scandinavian Journal of Management*, 23 (1), 36–65.
- Krogh, G.V., Roos, J. and K. Slocum. 1994: An essay on corporate epistemology. *Strategic Management Journal*, 15 (Special Issue Summer 94), 53–71.

- Lukka, K. 2010: The roles and effects of paradigms in accounting research. *Management Accounting Research*, 21 (2), 110–115.
- Malmi, T. 2010: Reflections on paradigms in action in accounting research. *Management Accounting Research*, 21 (2), 121–123.
- Malmi, T. and Brown, D. 2008: Management control as a package – Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19 (4), 287–300.
- Malmi, T. and M. Granlund. 2009: In search of management accounting theory. *European Accounting Journal*, 18 (3), 597–620.
- McCarthy, W.E. 2012: Accounting craftspeople versus accounting seers: Exploring the relevance and innovation gaps in academic accounting research. *Accounting Horizons*, 26 (4), 833–843.
- McWatters, C.S., Zimmerman, J.L and D.C. Morse. 2008: *Management Accounting. Analysis and Interpretation*. Prentice Hall.
- Meer-Kooistra, J.V.D. and E. Vosselman. 2012: Research paradigms, theoretical pluralism and the practical relevance of management accounting knowledge. *Qualitative Research in Accounting and Management*, 9 (3), 245–264.
- Merchant, K.A. 2010: Paradigms in accounting research: A view from North America. *Management Accounting Research*, 21 (2), 116–120.
- Mitchell, F. 2002: Research and practice in management accounting: improving integration and communication. *European Accounting Review*, 11 (2), 277–289.
- Modell, S. 2010: Bridging the paradigm divide in management accounting research: The role of mixed methods approaches. *Management Accounting Research*, 21 (2), 124–129.
- Moser, D.V. 2012: Is accounting research stagnant? *Accounting Horizons*, 26 (4), 845–850.
- Murray, C.E. 2009: Diffusion of innovation theory: a bridge for the research–practice gap in counseling. *Journal of Counseling and Development*, 87 (1), 108–116.
- Noreen, E. 1987: Commentary on H. Thomas Johnson and Robert S. Kaplan's Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting. *Accounting Horizons*, 1 (4), 110–116.
- Norli, Ø. 2011: Praktisk bruk av Kapitalverdimodellen. *Praktisk økonomi og finans*, 26 (2), 15–22.
- Nørreklit, H. 2003: The balanced scorecard: What is the score? A rhetorical analysis of the balanced scorecard. *Accounting, Organizations and Society*, 28 (6), 591–619
- Näsi, S. and C. Rohde. 2007: Development of cost and management accounting ideas in the Nordic countries, in: Chapman, C., Hopwood, A.G. and M.D. Shields (eds.), *Handbook of Management Accounting Research*, 1091–1118, Elsevier.

- Ohlson, J.A. 2011: On successful research. *European Accounting Review*, 20 (1), 7–26.
- Oler, D.K., Oler, M.J. and C.J Skousen. 2010: Characterizing accounting research. *Accounting Horizons*, 24 (4), 635–670.
- Otley, D. 1994: Management control in contemporary organizations: Towards a wider framework. *Management Accounting Research*, 5 (3/4), 289–299.
- Parker, L.D. and J. Guthrie. 2013: Accounting scholars and journals rating and benchmarking. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 26 (1), 4–15.
- Remenyi, D., Williams, B., Money, A. and E. Swartz. 2002: *Doing Research in Business and Management*. Sage, London.
- Rickards, R.C. 2005: Management perspectives on problems in controlling and cost accounting. *Investment Management and Financial Innovations*, 2 (3), 109–127.
- Rouse, J. 2006: Practice theory, in: Turner, S. and M. Risjord (volume editors), *Handbook of the Philosophy of Science, Volume 15: Philosophy of Anthropology and Sociology*, Elsevier.
- Rousseau, D.M. 2006: Is there such a thing as ‘evidence-based management’? *Academy of Management Review*, 31 (2), 256–269.
- Sandelands, L. 1990. What is so practical about theory? Lewin revisited. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 20 (3), 235–262
- Scapens, R.W. 1990: Researching management accounting practice: The role of case study methods. *British Accounting Review*, 22 (3), 259–281.
- Scapens, R.W. 1994: Never mind the gap: Towards an institutional perspective on management accounting practice. *Management Accounting Research*, 5 (3–4), 301–321.
- Scapens, R.W. and M. Bromwich. 2010: Obituary. Anthony Hopwood 1944–2010. *Management Accounting Research*, 21 (3), 146.
- Scapens, R.W. and M. Bromwich. 2010: Editorial report: Management Accounting Research. 20 years on. *Management Accounting Research*, 21 (4), 278–284.
- Seal, W. 2012: Some proposals for impactful management control research. *Qualitative Research in Accounting and Management*, 9 (3), 228–244.
- Siegel, G., Sorensen, J.E. and S.B. Richtermeyer. 2003: Are you a business partner? *Strategic Finance*, 85 (3), 38–43.
- Simon, H. A., Guetzkov, H., Kozmetsky, G. and G. Tyndall. 1954: *Centralization vs. Decentralization in Organizing the Controller's Department*. Controllership Foundation.
- Sorensen, J.E. 2009: Management accountants in the United States: Practitioner and academic views of recent developments, in: Chapman, C., Hopwood, A.G. and M.D. Shields (eds.), *Handbook of Management Accounting Research*, 1271–1296, Elsevier.

- Suddaby, R. 2006: From the editors: What grounded theory is not. *Academy of Management Journal*, 49 (4), 633–642.
- Tiessen, P. and Waterhouse, J.H. 1983: Towards a descriptive theory of management accounting. *Accounting, Organizations and Society*, 8 (2/3), 251–267.
- Van de Ven, A.H. and P.E. Johnson, 2006: Knowledge for theory and practice. *Academy of Management Review*, 31 (4), 802–821.
- Van der Stede, W., Young, S.M. and C.X. Chen. 2005: Assessing the quality of evidence in empirical management accounting research: The case of survey studies. *Accounting, Organizations and Society*, 30 (7/8), 655–684.
- Westin, O. and H. Roberts. 2010: Interventionist research – the puberty years: an introduction to the special issue. *Qualitative Research in Accounting and Management*, 7 (1), 5–12.
- Whetten, D.A. 1989: What constitutes a theoretical contribution? *Academy of Management Review*, 14 (4), 490–495.
- Worren, N. 2012: Hvordan utvikle organisasjonsfaget som en praksisorientert disiplin med fokus på normativ teori. *Nordiske Organisasjonsstudier*, 14 (3), 66–75.
- Zimmerman, J.L. 2001: Conjectures regarding empirical managerial accounting research. *Journal of Accounting and Economics*, 32 (1–3), 411–427.
- Zimmerman, J.L. 2014: *Accounting for Decision Making and Control*. 8th edition, McGraw-Hill.

Summary of the papers

This section summarizes the papers in this dissertation and their research contributions.

Paper 1: Risk Reporting to the Board of Directors – Comparison of Norwegian Power Companies and Banks

This paper is a joint work with my adviser Professor Sjur Westgaard of the Norwegian University of Science and Technology (NTNU). The paper was presented on four occasions: the Elcarbon risk research seminar in April 2011, an internal NTNU seminar in May 2011, the Trondheim Summer Energy Workshop in June 2011 and the American Accounting Association Midyear Meeting in Houston, Texas in January 2012. The paper was published in 2012 in *The Journal of Energy Markets*. Fundamentally, the idea behind the paper was to look at one specific aspect of the relation between management and the board of directors: risk reporting. Although the concept of enterprise risk management is being promoted by legislators and is an emerging topic among practitioners as well as in academic literature, there are few studies on what businesses actually do. Therefore, we conducted a multiple case study in the shape of in-depth interviews. Thus, the approach can be seen in the light of grounded theory, which is considered appropriate when we have an interesting phenomenon (i.e. enterprise risk management) without explanation (i.e. enterprise risk management's lack of theoretical foundation) and from which we seek to discover theory from data (Suddaby, 2006). The paper sheds light on existing practice in two industries where legislative requirements differ and is a point of departure for further surveys. Thus we develop four propositions. The main finding is that the ideals of enterprise risk management are not implemented in practice. The paper's novelty and main contribution to our knowledge is that it is the first study of what is actually reported, and for which purposes, in these particular industries.

Paper 2: Bruk av investeringsanalysemetoder og avkastningskrav – Norge anno 2012

[Use of investment analysis techniques and cost of capital – Norway 2012]

This paper is a joint work with Lise K. Østeby and Line G. Nesse, whose master's thesis I supervised at NTNU. The paper was presented at the FIBE Conference (Fagkonferanse i bedriftsøkonomiske emner) in Bergen in January 2013 and at the 18th Nordic Conference in Management Accounting and Control in Ørebro in February 2013. The paper was published in the journal *Praktisk økonomi og finans*. The topic of the paper is the use of investment analysis techniques and choice of cost of capital among Norway's 500 largest companies. The survey shows that net present value (NPV) and weighted average cost of capital (WACC)

have the most widespread use. The paper thoroughly discusses possible causes and consequences of the alleged gap between theory and practice; though a method consistent with theory is preferred, the payback method is still popular. Furthermore, the consequence of applying WACC may be a rejection of profitable projects, and vice versa. Our findings are pretty much in line with earlier Norwegian and international studies. One implication of this, is that there are more similarities among countries than theory and practice. We also find a very slow process of change, which will challenge academia to reflect on its teaching and research, but also stimulate businesses to increase their cooperation with academia in order to gain increased insight into the application of theoretical models. This paper is the first study of both appraisal methods and the cost of capital looking solely at Norwegian businesses. It also introduces methods which were not included in former Norwegian surveys.

Paper 3: Lærebøkene i budsjettering – Hvor går veien videre? [The budgeting textbooks – Where do they go from here?]

This article is exclusively my own work. The paper was presented at the 6th Conference on Performance Measurement and Management Control in Nice, in November 2011. The paper was published in the journal *Magma – Tidsskrift for økonomi og ledelse*. The purpose of the paper is to study whether the introductory budgeting textbooks written by Norwegians have changed over the past twenty years as expected based on criticism from both academics and practitioners. The study finds only minor traces of critique being incorporated in new editions of textbooks. Management fashion theory is chosen as the starting point for the discussion. Among the possible reasons are the fact that just a few authors dominate the Norwegian market, and the alternatives to traditional budgeting are not obvious. In addition, there is a tradition in accounting education to emphasize *how* before *why*. Though there might be a paradigm shift ahead due to the rise of new authors, the findings challenge lecturers to rethink what they are aiming at – training methods or educational understanding? If the textbooks fail to enhance understanding, this should be countered by lessons and supplementary texts. This is the first paper to study the development of Norwegian budgeting textbooks, a topic which is considered fundamental in management accounting and control. Furthermore, the article contributes to the ongoing theory-practice debate.

Paper 4: Treatment of Uncertainty and Risk in Cost Allocation

This paper is a joint work with Associate Professor Denis Becker at the Trondheim Business School. It was presented at the Trondheim Business School Workshop on Management

Accounting and Control in November 2011, and at the Nordic Accounting Conference in Copenhagen in November 2012. The paper has been submitted to an international journal. We address the question of why and how cost-based pricing can be performed in the presence of uncertainty and risk considering organizations with heterogeneous products and multi-stage production processes, which necessitates the employment of a cost allocation procedure in order to determine total product costs. The framework in this paper applies to situations that entail the following requirements for pricing and cost allocation: (a) the total expected revenues before marking-up prices cover the total expected costs plus a possible risk premium for losses that arise if actual costs deviate from anticipated costs; (b) product costs are to reflect the cause–effect relationships for the use of resources throughout the organization at different stages of production. Furthermore, the pricing decision has to be made before all relevant information on costs and resource usage is available. By means of an example, we first answer the question of how prices should be chosen when there is uncertainty but no risk preference; second, we show one possible strategy for determining internal and external prices for the case where the decision maker wishes to reduce the risk of losses that arise from an under-allocation of costs. This paper contributes to the literature as it extends variance analysis and simulation. Furthermore, the model is of such a general nature that it embraces most of the well-known approaches to allocation and costing in the literature.

Papers of the dissertation

Paper I

Risk Reporting to the Board of Directors – Comparison of Norwegian Power Companies and Banks

Paper published in The Journal of Energy Markets, Volume 5, Number 3, Fall 2012

Terje Berg*

Sjur Westgaard**

*Corresponding author, Lecturer, BI Norwegian Business School

**Associate Professor, Norwegian University of Science and Technology, Department of Industrial Economics and Technology Management

Contact information:

Handelshøyskolen BI

Havnegata 9

7010 Trondheim

Norway

Phone: (+47) 98 25 16 81

Fax: (+47) 73 51 46 10

Email: terje.berg@bi.no

Acknowledgments:

We would like to thank the Elcarbon risk project for funding the research. We are also grateful to the participants at the Elcarbon risk research seminar 12th -14th April 2011, participants at the internal NTNU seminar 18th May 2011, as well as participants at the Trondheim Summer Energy Workshop 29th – 30th June 2011 for helpful comments and guidance. In particular we want to thank the anonymous reviewer for insightful comments. Furthermore, we would like to thank the research assistants Sven Ivar Forland and Varun Upadhyay. The usual disclaimer applies.

Abstract

This paper considers the functions of risk reporting to the board of directors among a sample of Norwegian power companies and banks. The concept of enterprise risk management is being promoted by legislators and is an emerging topic among practitioners and in the academic literature. There exist few studies of what businesses actually do, and this paper sheds light on existing practice and acts as a point of departure for further surveys. It compares two industries where legislative requirements differ, but it finds the same pattern: the ideals of enterprise risk management are being not implemented in practice.

Key words: Risk reporting, ERM, Strategy, Compliance, Power companies, Banks

1. Introduction

In the wake of the financial crisis of 2008, the need for risk management has increased. Banks are more carefully regulated than power companies, and this paper studies the execution of risk management in these business sectors in Norway. This is a comparative study of how two industries that have similarities when it comes to volatility in financial and commodity prices but different legislative requirements regarding risk management and different ownership structures are executing parts of their risk management. The purpose of this paper is to describe current practice among a sample of Norwegian power companies in comparison with Norwegian banks, to discuss the findings and start developing propositions that have relevance for these sectors, researchers and legislators. Both power companies and banks are businesses of great societal importance, especially in smaller communities where local government may be both a service provider and the owner of power companies. Thus, sound risk management may contribute to economic stability. Norwegian power companies and banks are small in an international perspective, but since there are many local power companies and banks of comparable size in other countries, the findings presented in this paper are of importance for similar companies throughout the western world.

The term *risk* may have different meanings depending on point of departure. Financial and accounting literature mostly uses Knight's understanding of risk (Knight, 1921: p. 19), i.e. risk described as a subset of situations in which the underlying distribution of the uncertain outcomes is known. In modern portfolio theory, risk is expressed in terms of systematic and unsystematic risk, where the former is expressed through the beta value, a measure of the share's volatility relative to the market portfolio, and shareholders do not get paid for unsystematic risk, which can be reduced through diversification of the shareholder's portfolio. On the other hand, the field of real options looks at risk as the standard deviation in the underlying asset, where the option value increases with increased risk. Uncertainty is considered to be a driver of value and can be viewed as a positive element.

The concept of enterprise risk management (ERM) has emerged from the field of corporate governance. The main objective of ERM is to take a "holistic view" of a company's risk: that is, to describe and structure risk factors in terms of likelihood and impact, and to define risk-mitigating actions and risk owners throughout the organization. A common theme running through the framework is the problem of how to balance risk appetite with corporate strategy in order to provide value for company stakeholders. Enterprise risk management considers

that companies are in business to take risks and views companies as a collection of risks. Thus, they must make decisions about whether to retain or transfer risks in the light of comparative advantage. Based on these assumptions, companies can reduce their noncore exposures to be in a position to take a more strategic business risk (Nocco & Stulz (2006)). Furthermore, based on for example, Fama & French (1992) and Tversky & Kahneman (1992), ERM rejects some of the assumptions underlying the capital asset pricing model and claims that shareholder value can be created by its application. It should be presumed that management understands risk from daily operations better than any insurance or derivatives provider (Nocco & Stulz (2006)). In such a setting, the connection between management and board must be considered to be of great importance. Daily operations must be expected to be based on the board's strategic decisions, and, hence, informing the board of the state of risk is considered relevant.

Given this background, boards of directors and other top management officials in companies have several reasons for applying ERM as a part of their control package (Malmi & Brown (2008)). If they are able to take the correct risks, thereby lowering the cost of capital, shareholders' interests as well as those of the other stakeholders, will be taken care of. These include the depositors' deposits, society's tax income and employees' job safety. This paper addresses two different industries in which owners have different possibilities to diversify their portfolio.

All banks in Norway are subject to the OECD principles of corporate governance (see www.oecd.org). These are designed to reduce problems arising from the separation of ownership and control (Denis (2001)), and one important control mechanisms is the board of directors (Jensen (1993)). The OECD principles have many commonalities with ERM concept, and they emphasize that risk policy is closely related to corporate strategy and that the types and degrees of risk the company is willing to accept should be specified. It is explicitly stated that the board should disclose foreseeable risk factors. In order to be able to make disclosures, the board must be informed about possible risk factors, and this information must come from the top management. Looking at the management control literature, we also find this distinction being made irrespective of whether control mechanisms are being used in order to support decision making or whether they are for the sake of control itself (Malmi & Brown (2008)).

To sum up, there are arguments in the academic literature that support ERM, as well as laws and regulation recommending the application of the concept, but there is little knowledge about its execution. Thus, the aim of this study is to find out what businesses actually do. First, we ask what the functions of risk reporting are. Second, we investigate what kind of information is reported, how it is organized (this includes the formalities, frequency and who is involved). Our third area of focus is on finding out what the purpose of reporting is. Is risk reported for the sake of compliance (i.e. in accordance with laws and regulations) or is it used in strategy processes in any sense? By answering how risk is reported and by analyzing the observations according to foundations of ERM, we seek to develop propositions for further research.

If we find that risk reporting mainly is done for compliance reasons, this will be opposed to the foundations of ERM. However, a system that takes into consideration every possible strategy, every type of control and all systems of governance may not be in the best interests of companies.

1.1 Studies on risk reporting

Risk reporting has been studied from several different angles, and most of these studies have an external focus such as

- disclosures within annual reports (Linsley & Shrives (2006, Linsley & Lawrence 2007)),
- risk reporting as the basis for cost allocation with respect to the segment reporting in annual reports (Sannella (1991)),
- what economic incentives managers may have for voluntary reporting on internal risk management and control systems (Deumes & Knechel (2008)),
- how to create incentives for reporting and disclosing operational risks (Hain (2009)),
- how disclosures via annual accounts affect depositors' withdrawal decisions (Homölle 2009)),
- text analysis of risk communication with respect to initial public offers (Deumes 2008)).

However, few studies exist on what kind of risk reports boards are receiving. Johanson (2008) claims that boards as receivers and users of accounting information have been a neglected

topic for research. Johanson introduces the concept of *board accounts* as a collective term for the information supplied by top management to the board of directors. The board accounts may consist of many kinds of information, including financial accounts and the management accounts. Johanson found that a substantial part of the board accounts is related to traditional financial accounts. Risks are, to a certain degree, on the boards' table, but mainly in verbal form. However, Johanson's innovative work only touches the outskirts of risk reports, and this paper will fill the subject of board accounts with more specific content.

Parker (2008) studied operational and financial control processes at board level as a participating observer at two professional associations that were both nonprofit organizations. Three major themes emerged from the data: control reports, directors' orientation towards control and the approach to budgetary control. Also he finds that risk management is a topic on the boards' table, and that risks are discussed in relation to different issues such as operational, financial, legal and reputational risks. One main finding in relation to the present paper is the expressed concern regarding adequate risk management. However, it is worth noting that Parker was a board member in both organizations, and thus may have had too little distance from the subject. Our paper complements Parker (2008) with specific findings from risk reporting in profit-making organizations. We also seek to present such research from a neutral perspective, although we acknowledge that there is no such thing as a completely neutral researcher.

In addition to our specific contribution to risk reporting, we argue that more general issues should be addressed. There is a growing amount of literature on the topic of the board of directors' contribution to strategy in the field of corporate governance (Pugliese *et al* (2009)). Their paper indicates that there is inconclusiveness with respect to theoretical and practical contributions in the existing literature. Therefore, they call for more research on board processes and the interaction between the board and top management. This paper will contribute to this interaction with regard to risk reporting. Furthermore, our research is in two different industries. Thus, we will answer Bhimani's call to study possible particularities within different organizational settings (Bhimani (2009)).

The rest of this paper is organized as follows: Section 2 elaborates on research design with particular emphasis on why two different industries are chosen. Our empirical findings are

analyzed in Section 3. Some propositions for further research are discussed and developed in Section 4, and our concluding remarks are presented in Section 5.

2. Research design

This study is in the area of qualitative research (Remenyi *et al* (2002)). The paper uses an inductive, exploratory approach to develop a deeper understanding of a phenomenon: the functions of risk reporting. The data collection in the shape of in-depth interviews seeks to allow an interpretative analysis, and not statistical generalization. However, this will give a foundation for new theory development. The research questions call for in-depth analysis, and such an approach may provide more nuanced data than would be possible with a survey. The method does not limit the respondents with respect to answers. This is important because of the difficulties involved in prespecifying response categories. The power companies and banks in our study may use different risk systems and may interpret risk differently. Due to the limited number of existing studies on the topic it is important to clarify the conceptual issues about reporting.

2.1 Selection of respondents

Our sample consists of six Norwegian power companies and five Norwegian financial institutions (see Appendix 1), and the study is carried out among the staff with the main responsibility for risk management. The interview candidates were chosen based on annual reports, enquiries made at the power companies and banks, and personal knowledge about the organizations. In advance, we sent a questionnaire to the interviewees so that they obtained an overall impression of the issues we wanted to discuss. The interviews lasted from thirty to sixty minutes with an average of forty-five minutes; they took place in February 2011. In order to make the conversation as smooth as possible, a tape recorder was used rather than note-taking. There were also two interviewers present. Though this might give an uneven relative strength between interviewers and interviewee, this was done to ensure internal validity. In order to ensure construct validity, a test interview was carried out with a person in a similar position in another line of business: an insurance company's CFO. The reason for this is the commonalities in their business model as the insurance industry is also based on correct risk pricing. The pre-test in the questionnaire also sought to reduce any ambiguity in the questions (Remenyi *et al* (2002)).

External validity in qualitative research may be a general problem due to the limited number of respondents (Remenyi *et al* (2002)). The selection of interviewees may be biased, but in our context, they represent a significant part of the total market; these power companies represent more than 80 % of generated hydropower, while the banks represent more than 80 % of the total balance sheets. Both market shares relate to Norway at the end of 2010. Having completed these interviews, we experienced saturation, as no new patterns of knowledge appeared. Furthermore, by comparing two different industries, the study should give indications about possible disparities or similarities. As the similarities revealed, this increases validity to a certain extent. Both industries are based on selling homogeneous products (i.e. credit and power respectively) on a wholesale market in which both financial and physical products are traded. Banks were chosen because they undertake comprehensive risk management, while power companies are in many ways inspired by banks when it comes to their risk management practices; despite not being subject to the same regulations. Banks are subject to a regime of regulations from the financial authorities that are based on Basel II, which implies calculations of risk-adjusted equity and shortfall tests. Power companies are slightly more regulated than, for example, manufacturing industries. There may be stronger demands on their equity ratio, for example. Quite different ownership structures are found in these two industries. The commercial banks in the study are listed on the stock exchange, either in Norway or elsewhere in the Nordic countries, while the power companies are owned by municipalities or the Norwegian government. The companies that are owned by the municipalities are subject to demand for steady cashflow in the form of dividends, as cash is needed on a yearly basis in order to balance the budgets. Furthermore, the municipalities seldom have a diversified financial portfolio, and are exposed to both systematic as well as unsystematic risks. Thus, there are different incentives when it comes to risk management. Banks may assume diversified investors, but are subject to quite rigid regulations as they are part of the financial industry, as well as being listed companies. Power companies are less regulated, but their investors are less diversified, mostly requesting a predictable cashflow.

By doing this comparative analysis, this paper seeks to establish whether regulations influence the application of risk reporting. We will also investigate whether ownership structure influences risk reporting. Our sample comprises large banks with diversified owners, savings and loan associations; a large, state-owned power company, and smaller power companies owned by municipalities. As argued above, from a theoretical point of view, this may give different approaches to risk management and reporting. On the other hand, the paper aims to

confirm or validate what the practice actually is. Finally, the sample allows us to get some indications about the effect of size. One hypothesis is that larger companies are able to allocate more resources to risk management, and thus take a more “holistic view” on risk management, while smaller companies with possibly smaller resources must form preferences in other ways, for example by fulfilling the compliance requirements and reducing the strategic ones.

In order to make this study as reliable as possible, seven of the interviews were held in the interviewees’ offices. This was done in order to reduce the effect of context. However, four of the interviews were by telephone for practical reasons. All interviews ended with a summary in order to clarify possible misunderstandings. They were then transcribed and a first material check was done in order to ensure that the interviews were recognizable.

2.2 Interview guide

The study was based on a semi-structured interview with open-ended questions (see Table 1 below), which allowed amplification of the questions based on the interviewees’ answers, as well as spontaneous questions as the interview proceeded (Remenyi *et al* (2002)). By being a guide and not a questionnaire, the seven first questions in the test interview (which allowed some modifications to be made) proved to open way for further enquiries regarding the fundamental question about risk reporting for compliance or strategic purposes. When applying this approach, we were able to get closer to the underlying research problem. As opposed to a questionnaire, the study could focus on the main topic, and avoid, for example, focusing on the kind of reporting system used. There might also be different interpretations of ERM, as long as there is no common definition of the subject. The empirical material was not codified, but instead analyzed textually, with each author highlighting emergent themes pertaining to the conceptual elements, and outlining circular and contingent causalities.

#	Questions guiding the interviews	Motivation (in brief)
1	What do you understand by the concept of risk?	There are different approaches to risk, and what is the point of departure?
2	Does your company have any guidelines for risk management?	Differences between the industries with and without compulsory risk management?
3	Can you explain your implementation of risk management?	What does the process look like, who is involved, what is it based on, what methods/models are applied
4	How often is risk a topic for the Board?	Frequency indicates the presence of the topic
5	What initiates the risk discussion?	The ongoing business or deviation from plans?

6	Who initiates the risk areas under discussion?	Supply or demand from the Board?
7	Which areas are emphasized? (What is reported?)	Qualitative or quantitative measures?
8	Who is preparing the report?	Input to the organization of risk management
9	How are the reports concluded and being followed	Indicates the purpose of the report
10	What categories do you divide your total risk into,	Indicates the application of main categories within risk
11	How do you measure risk?	Indicates how advanced methods are used

Table 1: Interview guide

3. Empirical findings

3.1 Purposes of risk reporting

Assessed on a continuum, we claim that the purpose of risk reporting is strategy or compliance. We expected to find that the banks applied risk reporting in a strategic setting due to regulations recommending ERM. Moreover, we expected to find the same in smaller power companies, due to the fact that their shareholders do not hold a diversified financial portfolio. Instead they call for a steady cashflow and, since volatility is not desired, this could possibly be counteracted by sound risk management. It should be of less significance which industry is concerned due to similarities in business model.

However, we found that just two of the banks (including the largest) apply risk reporting in a strategic setting. The Head of Risk Analysis at bank C notes that “*strategy is interconnected with risk, which is compiled in a holistic risk report*”. The rest of the banks and all of the power companies use it for compliance purposes. As one of the power companies stated: “*We use the balanced scorecard to report financials, but we have a lot of risk not being reflected in the scorecard. The risk reporting is more a formalistic exercise*” (Head of Trading and Analysis, power company C). One of the other power companies claimed “*risk reporting is a part of the internal control*” (Financial Manager, power company E). This is in line with the conclusion made by Mikes (2009) that risk reports do not contribute to strategic decisions. However, we also found that one of the power companies clearly distinguishes between strategic discussions and compliance, although they use the same *tool* when it comes to analyzing risk. Thus, risk reporting is for compliance only, but strategic decisions are based on risk management. Consequently, we must conclude that risk reporting is mainly a means of ensuring compliance, but this leaves no room for concluding that strategy is discussed without gaining *information* from risk analyses. However, this finding contradicts the foundations of ERM, which emphasize the link between strategy and risk management. On the other hand, in

banking, risk management has been decreed by law for many years, and strict reporting in order to comply with laws and regulations also fulfills ERM's call for control. Thus it is interesting that some of the banks combine compliance and strategy, while power companies which are not obliged to follow strict risk reporting, use it for compliance purposes.

When analyzing the findings with ownership structure as a point of departure, no particular pattern emerges. The two banks defined as applying risk in a strategic setting are the largest and the smallest in the sample; one is listed, the other not. The ERM framework is mainly promoted and sold to toward larger businesses, and these companies may have more resources with which to apply the framework. In the study we found only minor indications when it came to a possible connection between size, strategy and holistic risk management. However, larger companies may face more challenges when it comes to coordination, and this may be an obstacle to embracing strategy and risk in daily operations. This is exemplified by the following statements: "*We try to see the total picture, but it is hard to observe and implement [models taking this into consideration]. But, we are about to define a much more coherent model.*" (Chief Risk Officer, power company B). While one of the smaller companies claimed: "*We have a model that simulates any accounting number, profit and loss, balance sheet or cash flow. Any risk [financial and operational] is reflected in the model, and it is used when it comes to new, strategic projects*" (Risk Manager, power company A). Among the banks we find the two smallest ones apply risk in a strategic setting, and the smallest "*has prepared the strategy for the next five years based on risk calculations, and daily operations are risk-adjusted according to strategy*" (Chief Risk Officer, bank B).

One of the cornerstones of ERM is the notion that risk has an upside as well as a downside. Five of the respondents look at risk from this perspective, five did not give a clear answer, and one considers risk solely from a downside perspective. Notwithstanding this, the verbalization of the concept differs among companies and industries. This is illustrated by one of the power companies stating that "*we report risk with a simulated downside*" (Chief Risk Officer, power company F), although another power company claims "*risk is uncertainty both ways [which is included in the risk reports]*" (Chief Risk Officer, power company B), while a third concludes that "*risk is a function of probability and consequently is dependent on product*" (Chief Risk and Quality Officer, power company D), and a fourth claims that "*risk is uncertainty about expected outcome*" (Head of Trading and Analysis, power company C). Our interpretation of these quotes is that there is a pretty unanimous view about what risk is,

despite power company D applying an ERM-like definition, and power company C using the traditional Knightian definition. It is interesting that most of the banks define risk from a downside perspective, or emphasize the possible downside. One large bank defined risk as deviation from expected outcome, adding “*but as bankers we always will focus mostly on the downside, though conceptually we perceive risk both ways*” (Head of Risk Analysis, bank C). Another bank stated that risk was “*not being able to control where to risk losing money*” (Chief Risk Officer, bank B), while a third with an upside and downside perspective said that “*in daily operations loss is the topic*” (Director, bank D). Though agreeing on the definition, this does not necessarily cause actions according to the risk managers’ understanding of the concept. Risk managers seem to take the upside and the downside perspective, while management and the board emphasize the downside.

3.2 What is reported?

Risk may be labeled as *strategic, financial* or *operational*. According to Norwegian legislation, based on Basel II (see <http://www.bis.org>), banks are obliged to calculate and report value at risk (VaR¹³) for financial and operational risk. We found that all of the power companies voluntarily use VaR, and two of the companies even use VaR to measure operational risk. In addition, the power companies apply short fall analyses, risk matrices and cashflow at risk. There are clearly a variety of methods. All but one of the banks apply advanced methods when calculating operational risk, i.e., methods based on internally developed systems recognized by the financial authorities.

However, there are indications that such measurement as described above may adversely affect banks’ activities due to a poor level of understanding of Basel II (Wahlström (2009)). If this is the case when it comes to power companies understanding of risk measures, it will be an interesting topic for further research. Power companies have a much greater degrees of freedom where the design of control and reporting systems is concerned, and thus may avoid being trapped by potential systemic errors inherent in the Basel regulations. If the criticism of Basel II (and the forthcoming Basel III) is correct, the energy sector should be careful adopting a framework that is designed for another business sector and not necessarily fulfilling its purpose. On the other hand, reporting numbers as a supplement to qualitative

¹³ Jorion (2007, p. 911) describes the VaR measure the following way: “A company disclosing for instance, that its daily VaR is USD 30 million at the 95 % level, means that there is only a 5 % chance the firm will incur more than a USD 30 million loss over the next day”.

discussions may be due to the claim by Kraus & Lind (2010) that management places most trust in financial measures, and combinations of financial and non-financial measures are too complicated.

3.3 How is the risk reporting organized?

It is claimed that ERM is one of the most significant trends in corporate risk management (Alviniussen and Jankensgard (2009)). This claim can only be partly verified by our field study. The term ERM was used without prompting by just one of the respondents. However, based on our subjective impression, one of the power companies and one of the banks apply full ERM, and the whole sample applies many of the elements of ERM. The banks clearly have state-of-the-art models, but there seems to be only a weak connection between risk management and strategy. Risk management and strategy are closely intertwined at the most sophisticated power company, while the other power companies have more blurred models.

Styles of ERM are likely to vary as indicated by Arena *et al* (2010) and Mikes (2009). One of our interviewees gave a response that was almost identical to that of Arena *et al* (2010). The respondent in Arena *et al* (2010) asked "ERM? What is ERM? Should I know it?", and our interviewee said "*ERM? What's that? Should I know about it?*" (Chief Risk and Quality Officer, power company D). Notwithstanding, this power company definitely applies many elements of ERM, and was the only company to apply the ERM definition to risk: consequence times probability. We will discuss this lack of knowledge about ERM later.

The OECD principles on corporate governance advise that the board should review and guide key functions such as risk policy. All but one of companies have guidelines approved by the board of directors ("we have enough guidelines and policies with exaggerated statements" (Chief Risk Officer, power company F)), and all of the companies report risk to the board of directors. However, the frequency differs from monthly to once a year. The banks report from monthly to quarterly (20 % monthly, 20 % bi-monthly, 60 % quarterly), while 50 % of the power companies report on a quarterly basis, 33 % on a yearly basis, and 17 % reports on an ad hoc basis. The reports include all main categories of risks: strategic, financial and operational.

All of the businesses in the sample have someone with explicit responsibility for risk management and, in all but one company, risk management is the main task for this position.

This particular company is of such size that the function is a part of the finance manager's responsibilities. Although the usual person to prepare the reports to the board is the CFO not the chief risk officer. Furthermore, the larger the company, the more people are involved and our impression in some instances is of confusing lines of reporting. When reading the sections in annual reports on risk management we find explicit emphasis on clear reporting lines, but the interviews (unfortunately) do not permit the same conclusion to be drawn.

According to Garnier (2009) and Mongiardino & Plath (2010) the chief risk officer should report directly to the board of directors. We found that this is not the case as can be illustrated by the following statement from one of the power companies: "*I write the report, but the CFO is responsible*" (Chief Risk Officer, power company B). This may for practical reasons (one person must have the overall picture), but it goes against recommended practice; the chief risk officer should have an independent role. Furthermore, having the overall picture does not imply being responsible for all reporting, so ERM's focus on a holistic view should not be antagonistic to independent risk reporting.

We also have indications that, in some instances, the board *does* ask for elaboration of the risk reports, but most reports are just taken note of: "*[The risk report] is taken note of, and is not accompanied with decisions. There is no more follow-up*" (Risk Manager, power company A). This finding is in line with Mikes (2009) claim that risk controllers do not get feedback.

For a brief summary of the findings, see Appendix 2.

4. Discussion and some propositions

In what follows we present and discuss some propositions based on our findings. This study gives indications and indicative explanations that act as a first step to a larger survey and more theory building.

One of our main findings is the existence of a wide range of applications of ERM. This finding is similar to that of Mackay & Sweeting (2000) who claim that ERM models have a range from "the extremely naïve to the very sophisticated". Here we must point out that none of our sample companies are in the "extremely naïve" category. The concept of ERM is little known, though companies apply many of its functions. This may be due to the fact that one size does not fit all, i.e., the concept must be adjusted to the specific company's needs. In fact,

it is possible that a “naïve” model is what suits a specific power company the best. For power companies the concept as such should be of minor interest, it is action that matters. However, we found that the banking industry which is subject to legal requirements based on the ERM concept is not completely in line with the recommendations. This may not be due to wrong practice; perhaps the recommendations should be adjusted, or perhaps the content is so unclear that there are several possible interpretations of ERM. Practice may also have proven that “holistic” is a buzzword that is almost impossible to meet and the decoupling of compliance and strategy could contribute better to governance and strategic fulfillment. Thus we propose the following:

Proposition 1: The perceived content of ERM is unclear due to its unclear design and rhetorical elements.

In both of the industries studied, we found that smaller companies come closest to the holistic ideals of ERM. The respondent from one particular power company stated, however, that they were at the limits of being able to handle a complete risk model. If they became a larger group than they are today, it is possible that they would not fit into the model. This problem may arise from larger corporations having problems coordinating their resources. Thus the holistic view promoted by ERM is utopian, and we make the following proposition:

Proposition 2: Smaller companies tend to apply more holistic ERM than larger companies.

We expected to find sophisticated models extensively used in strategic work. There has obviously been a lot of resources spent on the development of models, and when these are at hand we would expect them to be used not solely for compliance purposes. Perhaps the accountability of using such models contributes to the lower cost of capital through increased trustworthiness, but aligning strategy and risk should further increase the competitive advantage. Furthermore, if the board found the models too simple, we would have expected more advanced models. But there may be asymmetry in risk knowledge; the boards are dependent on the management’s models and are in no position to question the usefulness of such models. On the other hand, considered with resource dependency theory in mind (Hillmann *et al* (2009)), the board may be well-acquainted with risk matters, and so may not need more advanced models than are presented. One of our power company respondents stated that “*the board was the driving force behind risk management, and top management was the limiting factor*” (Chief Risk and Quality Officer, power company D). Apart from this, banks have more sophisticated models than power companies. As argued in the introduction,

the almost-equal societal significance of these sectors and the particular shareholder structure found in the power companies mean that there is no reason why power companies should not apply advanced ERM. The variation of models was largest among the power companies, although one of our findings is the application of a significantly advanced risk model in one of the power companies. This was possibly the most advanced in the sample. As long as banks are subject to specific regulations, models must be of a minimum standard. This leads to similarities when models are created, although the application may be different. The power companies are in a much better position to tailor their models according to current needs. Legislation seems to be a driving force behind the development of state-of-the-art risk management in banks, although these models are only being used to a certain extent in strategy work. Some of the power companies have progressed a long way in the use of risk management, while others are still in the process of developing sound systems. Nevertheless, one bank's representative stated that "*we thought risk management was taken good care of within the banking industry, however it appeared that we weren't good enough [in the financial crisis of 2008]*" (Risk Officer, bank A). Notwithstanding, this leads to the following proposition:

Proposition 3: Regulations have enhanced ERM.

We have clear indications that compliance and strategy are decoupled issues in the sense that risk reports are presented as a means on fulfilling legal requirements. As described above, our findings are supported by several studies. Even so we had expected a more even distribution of compliance and strategic purposes. It is possible that compliance gets attention at the sacrifice of strategy, that companies and people have limited time available and that the "must" (compliance) duties conquer the "should" (strategy) duties. Nevertheless, since strategy is not part of risk reporting, this does not imply that risk is not part of strategic discussions. These are separated processes: strategy (based on risk considerations) is one issue; compliance (based on risk considerations) is another. There may also be a natural division of labour between the responsible for risk and the responsible for strategy, and referring to proposition two, the larger the company the more relevant problems of coordination may be. Furthermore, the authorities have transparent and reliable governance in mind, while management (hopefully we would claim) mainly focuses on strategy. However, there are indications in the corporate governance literature that there may be an asymmetry between a board's willingness and willingness of top management to accept risk. Shareholders may hold a well-diversified financial portfolio and as such a specific investment in one company represents a

relatively small portion of the investor's wealth. Managers, on the other hand, have most (or all) of their human capital tied up in the company, and have much more to lose if a project fails (Denis (2001)). In such a setting we would have expected the board to have a strategic approach, while the management would have a compliance approach to risk reporting. Nevertheless, applying an incentive approach, this gives the opposite answer: a bonus scheme based on options may enhance risk taking, due to the fact that risk may increase the option's value (Bøhren (2011)). Our interviews do not give a clear answer to this. However, this may be unproblematic, since a total system taking into consideration every purpose of strategy, control and governance, is not necessarily what the businesses need. The sum of minor, independent systems may contribute to the same overall picture. Therefore, the notion of "different systems for different purposes" (Otley (2008)) is also valid when it comes to ERM. Thus we propose the following:

Proposition 4: Risk reporting is compliance driven.

5. Concluding remarks

This paper has been looking at the fundamentals of risk reporting. Since this is an ambiguous concept, we have chosen to start with in-depth interviews to study what a sample of power companies and banks in Norway actually do. The interviews have given us deeper insight into risk reporting and we found that risk reporting is mainly done for compliance purposes rather than being part of strategic processes.

We are well aware that we have only a limited number of respondents, and that all interviews may be biased regarding asking the correct questions to the correct people and interpreting the answers as objectively as possible. Furthermore, the analysis would have benefitted from a categorization of the sample for instance according to size. This had to be omitted due to confidentiality. The next step could be a survey in order to obtain a large-scale sample from different business sectors. Another angle could be a field study with in-depth interviews of the board members of the same companies as in the present study. An interesting question in that respect is the pedagogy of risk reporting: how can risk be described in a quantitative or qualitative manner in a way that is meaningful to people other than risk specialists? This problem is a possible reason for silent acceptance of the reports. Then there is the possibility of triangulating the present interpretations. A final suggested approach is integrating risk measurement with other control systems such as the balanced scorecard or costing systems.

Nonetheless, our work has taken a first look into the functions of risk reporting, and the propositions could benefit both the authorities in preparing recommendations for ERM and researchers testing these propositions. One basic finding is that striving for a holistic system is not beneficial.

Appendix 1 – Interviewees

Chief Financial Officer, Insurance Company
 Risk manager, Power Company A
 Chief Risk Officer, Power Company B
 Head of Trading and Analysis, Power Company C
 Chief Risk and Quality Officer, Power Company D
 Financial Manager, Power Company E
 Chief Risk Officer, Power Company F
 Risk Officer, Bank A
 Chief Risk Officer, Bank B
 Head of Risk Analysis, Bank C
 Director, Bank D
 Head of Risk Analysis, Bank E

For confidentiality reasons we are not allowed to disclose any more information about the sample.

Appendix 2 – Functions of risk reporting

Industry\Issue	Compliance/ Strategy	Policy approved by the board	Frequency	Quantifies risk?	ERM?	Risk as both up- and downside?
Power Companies	6/6 = 100 % Compliance	5/6 = 83 %	3/6 = 50 % quarterly, 2/6 = 33 % annual, 1/6 = 17 % ad hoc	Yes, but large varieties across different risk categories.	1/6 ERM without using the term. 5/6 claims to be inspired but not obvious based on the interviews. 1/6 do not know what ERM is, but do definitely apply it.	3 up- and downside, 1 downside, 2 not stated.
Banks	2/5 = 40 % strategy, 3/5 = 60 % compliance	5/5 = 100 %	1/5 = 20 % monthly, 1/5 = 20 % bi- monthly, 2/5 = 40 % quarterly, 1/5 = 20 % not stated.	Yes, regulated by law.	1/5 probably ERM, 4/5 not obvious.	2 up- and downside, 3 not stated.

References

- Alvinussen A. and Jankensgard H. (2009) 'Enterprise Risk Budgeting: Bringing Risk Management Into the Financial Planning Process', *Journal of Applied Finance*, 7 (1&2), 178 – 192.
- Arena, M., Arnaboldi, M. and Azzone, G. (2010) 'The organizational dynamics of Enterprise Risk Management', *Accounting, Organizations and Society*, 35 (7), 659 – 675.
- Bhimani, A. (2009) 'Editorial: Risk management, corporate governance and management accounting; Emerging interdependencies', *Management Accounting Research*, 20 (1), 2 – 5.
- Bøhren, O. (2011) 'Eierne, styret og ledelsen. Corporate governance i Norge', Fagbokforlaget, Bergen.
- Denis, D.K. (2001) 'Twenty-five years of corporate governance research... and counting', *Review of financial economics*, 10 (3), 191 – 212.
- Deumes, R. (2008) 'Corporate risk reporting – A content analysis of narrative risk disclosures in prospectuses', *J Journal of Business Communication*, 45 (2), 120 – 157.
- Deumes, R. and Knechel, W.R. (2008) 'Economic incentives for voluntary reporting on internal risk management and control systems', *Auditing: A Journal of Practice and Theory*, 27 (1) 35 – 66.
- Fama, E.F. and French, K.R., (1992). 'The cross-section of expected stock returns', *Journal of Finance*, 47 (2), 427 – 465.
- Garnier, M. (2009) 'Black holes in risk governance', *Journal of Risk Management in Financial Institutions*, 2 (2), 116 – 120.
- Hain, S. (2009) 'Managing operational risk: Creating incentives for reporting and disclosing', *Journal of Risk Management in Financial Institutions*, 2 (3), 284 – 300.
- Hillman, A.J., Withers, M.C. and Collins B.J., (2009). 'Resource Dependency Theory: A review', *Journal of Management*, 35 (6), 1404 – 1427.
- Homölle, S. (2009) 'Risk reporting and bank runs', *Schmalenbach Business Review*, 61 (1), 2 – 39.
- Jensen, M. C. (1993) 'The Modern Industrial Revolution, Exit, and the Failure of Internal Control Systems', *Journal of finance*. 48 (3), 831 – 880.
- Johanson, D. (2008) 'Corporate governance and board accounts: exploring a neglected interface between boards of directors and management', *Journal of Management and Governance*, 12 (4), 343 – 380.
- Jorion, P. (2007) 'Value at Risk', McGraw-Hill, London.
- Knight, F. H. (1921) 'Risk, Uncertainty, and Profit', Hart, Schaffner, and Marx Prize Essays, no. 31. Houghton Mifflin; Boston and New York.
- Kraus, K. and Lind, J. (2010) 'The impact of the corporate balanced scorecard – A research note', *Management Accounting Research*, 21 (4), 265 – 277.
- Linsley, P.M. and Shrives, P.J. (2006) 'Risk reporting: A study of risk disclosures in the annual reports of UK companies', *The British Accounting Review*, 38 (4), 387 – 404.
- Linsley, P.M. and Lawrence, M.J. (2007) 'Risk reporting by the largest UK companies: readability and lack of obfuscation', *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 20 (4), 620 – 627.
- Mackay, I.L. and Sweeting, R.C. (2000) 'Perspectives on integrated business risk management (BRM) and the implications for corporate governance', *Corporate Governance: An International Review*, 8 (4), 367 – 374.
- Malmi, T. and Brown, D. (2008) 'Management control as a package – Opportunities, challenges and research directions', *Management Accounting Research*, 19 (4), 287 – 300.
- Mikes, A. (2009) 'Risk management and calculative cultures', *Management Accounting Research*, 20 (1), 18 – 40.
- Mongiardino, A and Plath, C. (2010) 'Risk governance at large banks: Have any lessons been learned?', *Journal of Risk Management in Financial Institutions*, 3 (2), 116 – 123.
- Nocco, B. W. and Stulz R. M. (2006) 'Enterprise Risk Management: Theory and practice', *Journal of Applied Corporate Finance*, 18 (4), 8 – 20.
- Otley, D. (2008) 'Did Kaplan & Norton get it right?' *Accounting, Auditing and Accountability*, 21 (2), 229 – 239.
- Parker, L.D. (2008) 'Boardroom operational and Financial Control: an Insider View', *British Journal of Management*, 19 (1), 65 – 88.
- Pugliese, A., Bezemer, P-J, Zattoni, A., Huse, M., Van den Bosch, F.A.J. and Volberda, H.W. (2009) 'Boards of Directors' Contribution to Strategy: A literature Review and Research Agenda', *Corporate Governance: An international Review*, 17 (3), 292 – 306.
- Remenyi, D., Williams, B., Money, A. and Swartz E. (2002) 'Doing research in business and management', Sage, London.
- Sannella, A. J. (1991) 'Segment reporting: the cost allocation issue', *Journal of Accounting, Auditing & Finance*, 6 (1), 75 – 107.
- Tversky, A. and Kahneman D. (1992) 'Advances in Prospect Theory: Cumulative Representation of Uncertainty', *Journal of Risk and Uncertainty*, 5 (4), 297 – 323.
- Wahlström, G. (2009) 'Risk management versus operational action: Basel II in a Swedish context', *Management Accounting Research*, 20 (1), 53 – 68.

Paper II

Bruk av investeringsanalysemetoder og avkastningskrav – Norge anno 2012

Artikkel publisert i Praktisk økonomi og finans 2/2013

*Terje Berg

**Lise Korsememoosor Østeby

***Line Graff Nesse

Stilling:

*Kontaktperson, Høyskolelektor, Handelshøyskolen BI

**Analyst, Accenture

***Consultant, Holte Consulting AS

Kontaktinformasjon:

Handelshøyskolen BI

Havnegata 9

7010 Trondheim

Telefon:

(+47) 98 25 16 81

E-post:

terje.berg@bi.no

Sammendrag

Temaet for denne artikkelen er bruk av investeringsanalysemетодer og avkastningskrav blant Norges 500 største bedrifter. Undersøkelsen artikkelen bygger på, viser at nåverdimetoden og vektet totalavkastningskrav er mest utbredt. Bruk av nåverdimetoden er konsistent med teori, men på tross av dette er bruk av tilbakebetalingsmetoden svært utbredt. Videre benyttes typisk bedriftens gjennomsnittlige totalkapitalavkastningskrav som diskonteringsrente.

Konsekvensen av dette kan være at bedriftene forkaster prosjekter som burde vært akseptert og vice versa. Dette utfordrer akademia til stadig å være kritisk til egen undervisning, men også bedriftene til å øke samarbeidet med akademia for å øke innsikten og anvendelsen av teoretiske modeller. Bedriftene må gjøre akademia oppmerksomme på hvilke metoder som er praktisk gjennomførbare, og akademia må informere bedriftene om gode, alternative teknikker som kan anvendes.

1 Innledning¹⁴¹⁵

Denne artikkelen diskuterer funn fra en undersøkelse blant Norges 500 største bedrifter om bruk av investeringsanalysemetoder og avkastningskrav. Vi søker å gi akademia tilbakemelding med hensyn til gjennomslagskraften på de teorier man formidler, og bedriftene vil forhåpentligvis finne artikkelen som en inspirasjonskilde til å tenke gjennom hvordan investeringsanalyser gjennomføres. Dersom bedriftene bygger sine beslutninger på feilaktige metoder, og da feilaktig i den forstand at de medfører ikke verdioptimaliserende atferd, vil eiernes formue bli lavere enn den ellers kunne vært. Verdsettelsesteknikker benyttes også i flere sammenhenger enn prosjektanalyse, så som i forbindelse med avleggelse av årsregnskapet. Et eksempel i den forbindelse er dokumentasjon av oppkjøpte verdier. En vanlig tilnærming er nåverdiberegning av forventet, fremtidig kontantstrøm. Om feilaktig kontantstrøm og diskonteringsrente benyttes, vil verdiene både kunne over- og undervurderes. Dette vil i tillegg til å skape støy for de som bedømmer regnskapet også påvirke periodiseringen av selskapets skattekostnad. Tilsvarende beskriver Bogsnes (2009) hvordan investeringskalkyler kan være et nyttig verktøy dersom man går *beyond budgeting*. Når man forlater et virkemiddel innen styringspakken, bør de gjenværende verktøy gi mer relevant styringsinformasjon. Følgelig vil det være av stor betydning at styringsmidlene velges med omhu. Bedriftene må selv ta ansvar for hvilke analysemetoder de benytter. Likevel vil denne artikkelen hevde at kunnskap om hvilke metoder som benyttes er essensielt fordi forståelsen av gapet mellom teori og praksis vil kunne gi ytterligere mer relevant undervisning, forbedret praksis, samt ideer til ny forskning på området. Det er av stor betydning at det foregår en gjensidig kunnskapsoverføring mellom akademia og praksis. Eksempelvis kan det være at nyere investeringsmetoder ikke tas i bruk fordi bedriftene ikke kjenner til disse, eller fordi de ikke lar seg praktisk implementere. Akademikere har i første tilfelle et pedagogisk problem. I det andre tilfellet bør akademikere stille spørsmål til om metodene som ikke lar seg implementere på grunn av vanskeligheter med å fremskaffe inndata eller fordrer spesiell programvare, fortjener den oppmerksomhet de får i undervisningen. Motsatt kan praktikere være med å påvirke agendaen til hva det undervises og forskes på. Felles forskningsprogram universitet-industri vil være viktige bidrag i så måte. Det er bedriftene selv som kjenner sine

¹⁴ Denne artikkelen bygger på data innsamlet til Østebø og Nessess masteroppgave innen industriell økonomi ved NTNU (Østebø og Nesse, 2012). Se gjerne denne for detaljer i datasettet. Forsteforfatteren var deres veileder.

¹⁵ Takk til fra deltagere på FIBE 10.-11.01.2013, og i særdeleshed Øystein Gjerde for innsiktfulle og nyttige kommentarer. Det samme gjelder også deltagere ved 18e Nordiska workshop i Ekonomi- og verksamhetsstyrming, Örebro 31.01-01.02.2013, og spesielt Fredrik Karlsson.

beslutningsproblemer og utfordringer i investeringsanalysen. Dette er innspill som er svært viktig for akademia slik at man ikke konstruerer beslutningsproblemer som ikke eksisterer.

I neste avsnitt ser vi nærmere på tidligere norske studier samt hovedtrekk fra lignende utenlandske undersøkelser. Deretter redegjøres det for valgt metode og hovedfunnene fra vår undersøkelse, videre diskuterer vi mulige årsaker og konsekvenser av funnene, før vi avslutter med noen tanker rundt veien videre.

2 Tidligere studier

Enhver økonomisk vurdering av et prosjekt er en funksjon av kontantstrøm, tidshorisont og risiko. Disse tre variablene varierer fra prosjekt til prosjekt. Hvert enkelt prosjekt byr derfor på ulike analytiske utfordringer. Uansett hvilket prosjekt som er under vurdering, er det likevel en fellesnevner i langsiktige beslutningsproblemer at man prefererer diskonerte kontantstrømmer generelt, og kanskje nåverdimetoden spesielt: *“The NPV method has a strong theoretical foundation, since accepting all projects with a positive NPV can directly be linked to the optimal behavior of an investor maximizing his expected final wealth.”* (Liljeblom og Vaihekoski, 2004). Benyttes diskonerte kontantstrømmer beregner man gjerne et avkastningskrav som skal reflektere alternativkostnaden ved å binde kapital i dette konkrete prosjektet: *“The cost of capital is a fundamental financial tool for decision making. It drives measures of value creation and destruction; it forms the basis of decision making using cash flow and other frameworks.”* (Ogier *et al.*, 2004). Med dette som bakteppe, ser vi på utviklingen blant norske bedrifter. Deretter gjennomgår vi noen trekk fra tilsvarende utenlandske studier.

I en meget velskrevet og pedagogisk anlagt artikkel fra 1982, (Norstrøm, 1982), kommer det frem at kun halvparten av respondentene anvendte investeringskalkyler. Hovedargumentet fra ikke-brukerne, var at man anså bedriftens investeringer for små til at det var nødvendig med slike beregninger. Undersøkelsen Norstrøm refererer til, kategoriserte investeringer enten “store” eller “små”, og som “reinvesteringer” eller “nyinvesteringer”. Uavhengig av hvilken kategori investeringene falt under, var tilbakebetalingsmetoden den foretrukne. Undersøkelsen viste også at det særlig ved “store investeringer” ikke var uvanlig å benytte en kombinasjon av teknikker, og da særlig tilbakebetalings- og internrentemetoden i kombinasjon. Selv om internrentemetoden er mer teoretisk korrekt enn tilbakebetalingsmetoden, fant Norstrøm (1982) indikasjoner på at metoden ved gjensidig

utelukkende investeringer ble feilaktig benyttet. Dette er jo ikke heldig, da man vil ha et skinn av en mer korrekt beregning i kraft av den anvendte metode. Avslutningsvis viste undersøkelsen at om lag halvparten av respondentene benyttet et avkastningskrav som inkluderte tillegg for risiko. Undersøkelsen Norstrøm (1982) refererer til, ble gjennomført i 1977. Det var gjort et utvalg av 210 bedrifter blant Norges 1000 største pr. 1976. Dataene er dermed meget interessante som et utgangspunkt for å studere en utvikling, men vil ikke kunne si noe om dagens praksis. Videre var kun 1/3 av spørreskjemaene besvart, og altså av disse var det kun halvparten som anvendte investeringskalkyler. Som Norstrøm (1982) selv påpeker, må man derfor være varsom med å trekke for klare konklusjoner av undersøkelsen. Artikkelens primære hensikt er også å illustrere styrker og svakheter ved de mest anvendte metoder.

Den neste studie om norske forhold vi har identifisert, er en masteroppgave fra 2004 (Engen, 2004). Dette var en komparativ studie av selskaper i Norge og Storbritannia. Engen (2004) viste at nåverdimetoden var den klart foretrukne blant de norske selskapene. Hele 95 % oppga at de benyttet metoden, og av disse var det om lag halvparten som ”alltid” benyttet teknikken. Samtidig ble både internrentemetoden og tilbakebetalingsmetoden anvendt av i alt 92 % av respondentene. Dette tyder på at det har skjedd en klar vridning i løpet av de 25 årene fra forrige norske undersøkelse. Engens studie introduserte metodene modifisert internrente (MIRR) og avkastning på investert kapital (ARR). Om lag 1/3 av de norske respondentene oppgav at de ikke hadde hørt om MIRR, og ingen brukte den ”alltid”. Dette er for så vidt et betryggende funn. Som Norstrøm (1984) uttrykte det: ”Så vidt jeg vet er den modifiserte internrenten MIRR ikke svært meget anvendt i Norge. La oss håpe det fortsetter slik”. ARR var marginalt mer utbredt. Til tross for enkelte forskjeller mellom Norge og Storbritannia konkluderte Engen med at det ikke var *signifikante* forskjeller mellom de to landene. Det interessante med denne studien er at vi får et oppdatert bilde av situasjonen i Norge. Videre er det introdusert enkelte nye metoder i spørreskjemaet, samt at bedriftene er kategorisert enten som ”industri” eller ”service”, og i tre størrelser målt ved omsetning. Engen finner helt marginale forskjeller mellom de to bransjekategoriene. Imidlertid er det tydeligere forskjeller basert på størrelse: Av de største norske selskapene svarer 81 % at de ”alltid” benytter nåverdimetoden, mens for selskapene i den minste kategorien selskaper var tallet 25 %. Dette var altså et funn som var konsistent mellom landene. Også denne undersøkelsen har en respons på om lag 30 %, slik at vi igjen må være forsiktig med å generalisere. Videre var spørreskjemaet utformet på engelsk, noe som kan være en potensiell feilkilde. Studien

inkluderte heller ikke spørsmål om avkastningskrav. Således vet vi ikke på bakgrunn av denne undersøkelsen hvordan kontantstrømmene eventuelt diskonteres.

Den seneste undersøkelsen som inkluderer norske tall, er Brunzell *et al.* (2011). De søker å finne hva som bestemmer valg av metode og avkastningskrav blant nordiske, børsnoterte selskaper. Deres viktigste funn er at nåverdimetoden er foretrukket primærmetode, dog kun blant om lag 40 % av selskapene. Det er meget interessant at man introduserer en regresjonsligning med det formål å forklare hva som bestemmer investeringspraksis. Imidlertid er artikkelen svært deskriptiv, og analyserer i liten grad *hvorfor* resultatene er slik de er. Responsraten er også kun 22,1 % blant 711 selskaper, og herav 24 norske. Det er med andre ord vanskelig å generalisere for norske bedrifter. Bildet er likevel omtrent samme utbredelse av nåverdimetoden som Engen viste i 2004.

Det er gjennomført studier i en rekke land om tematikken. For interesserte leser kan vi eksempelvis henvise til studier fra Storbritannia (Arnold og Hatzopoulos, 2000), en sammenlignende studie av Storbritannia, Nederland, Frankrike og Tyskland (Brounen *et al.*, 2004), USA (Meier og Tarhan, 2006), Australia (Truong *et al.*, 2008), og Canada (Baker *et al.*, 2011). I korte trekk er budskapet at diskonterte kontantstrømmer i form av nåverdi- og internrentemetoden er mest utbredt, og at tilbakebetalingsmetoden typisk anvendes som sekundærmetode. Det er små variasjoner mellom land. Et interessant funn det likevel er verdt å påpeke fra den australske undersøkelsen (Truong *et al.*, 2008), er at nær 1/3 benytter seg av realopsjoner, dog er metoden ansett som lite viktig. Det bemerkes for ordens skyld at det må utøves en viss varsomhet ved sammenligning av undersøkelsene da disse er utført på ulike tidspunkt og utvalg, og med ulik spørsmålsformulering og responsrater.

Vi har ingen direkte undersøkelser om norske bedrifters bruk av avkastningskrav, kun en indikasjon fra Brunzell *et al.* (2011), hvor man finner at gjennomsnittlig totalkapitalkostnad (WACC) er mest utbredte avkastningskrav, tett fulgt av å justere for prosjektrisiko. Dette er et funn i tråd med en rekke internasjonale studier (Arnold og Hatzopoulos, 2000; Graham og Harvey, 2001; Ryan og Ryan, 2002; Brounen *et al.*, 2004; Liljeblom og Vaihekoski, 2004; Meier og Tarhan, 2006; Truong *et al.*, 2008, Baker *et al.*, 2011). Tendensen er dog at man ikke har én fast metode. Variantene spenner fra WACC, å justere for spesifikk prosjektrisiko, legge til grunn tidligere erfaringer og skjønn, til ikke å beregne avkastningskrav. Vår studie vil utfylle disse studiene med spesifikke norske data.

Så langt har vi sett på hvordan praksisen rundt analyseteknikker og avkastningskrav er, og har utviklet seg i primært i Norge. Hovedfunnene fra disse undersøkelsene er at diskontering av kontantstrøm og WACC dominerer. Vi ser også en tendens til fortsatt utstrakt bruk av tilbakebetalingsmetoden, og at WACC justert for prosjektrisiko er blitt mer utbredt med årene. Vi forventer derfor mange av de samme funnene som tidligere undersøkelser. Sammenligner vi for eksempel Pike (1996), Liljeblom og Vaihekoski (2004) og Brunzell *et al.* (2011) ser vi at endringstakten er langsom. Likevel er det interessant å se i hvilken grad metoder enten mister eller vinner fotfeste. Eksempelvis har realopsjoner inntatt undervisningen ved handelshøyskolene, og hvorvidt dette er materialisert i bedriftene vil være interessant å se; hvor lang tid det tar fra teori omsettes til praksis? Hvilken metode som velges for fastsettelse av avkastningskrav, kan en se for seg vil være preget av den økonomiske usikkerheten verden har sett det siste tiåret. Det er ikke urimelig å anta at dette stiller strengere krav til avkastningskravets presisjonsnivå. Derfor vil det også være interessant å se om bruk av prosjektspesifikke avkastningskrav har økt i popularitet. Videre har tilgangen på funksjonelle regneark og annen tilgjengelig programvare økt betydelig, noe som gjør at avanserte beregninger er mye lettere å gjennomføre i dag enn eksempelvis for 10 år siden.

3 Metode

For å kunne se en utvikling over tid, samt oppnå størst mulig grad av sammenlignbarhet, ble spørreskjemaet utviklet basert på tidligere undersøkelser, primært Engen (2004) og Brunzell *et al.* (2011). Skjemaet innledet med generelle spørsmål knyttet til omsetning, bransje og anslag på bedriftens investeringsomfang før hovedspørsmålene knyttet til analyseteknikker og avkastningskrav. Avslutningsvis ble det stilt noen spørsmål knyttet til karakteristika ved respondenten i form av alder, kjønn, utdanning og utdanningssted. Spørreskjemaet ble av den grunn godkjent av Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste før utsendelse. For å luke ut eventuelle åpenbare svakheter samt finne sannsynlig gjennomføringstid, ble undersøkelsen testet ut på fire masterstudenter ved NTNU. Videre ble det også gjennomført uformelle samtaler med fire næringslivsaktører rundt temaet.

Studien ble foretatt blant Norges 500 største bedrifter målt ved omsetning pr. 31.12.2010. To av selskapene var enten oppløst eller fusjonert på tidspunktet for undersøkelsen (vinteren 2012). Således var den reelle populasjonen 498 bedrifter. Spørreskjemaet ble sendt pr. e-post, og ble innsamlet ved hjelp av SelectSurvey. Det ble foretatt kun én purring for ikke å belaste

respondentene unødig. Alle e-postadresser ble gjennomgått og hvor det var mulig, ble undersøkelsen sendt direkte til bedriftens finansdirektør. Generelle e-postadresser ble søkt unngått. Etter første utsendelse viste det seg at svarprosenten ble høyere når undersøkelsen ble sendt til en konkret person. Etter purringen endte svarprosenten på 40,4 %, opp fra 24,5 % etter første utsendelse. Sammenlignet med tidligere omtalte undersøkelser må dette karakteriseres som meget god uttelling. Femten selskaper ble kontaktet via kontaktskjemaer på deres hjemmesider. Ingen av disse svarte etter første utsendelse. Tolv selskaper svarte at de av ulike grunner ikke ønsket å delta i undersøkelsen. Åtte selskaper hadde verken tilgjengelig kontaktskjema eller e-postadresse. Til sammen gjaldt dette altså 7 % av den reelle populasjonen. Av de 201 selskapene som besvarte undersøkelsen, var det imidlertid kun 29 selskaper som besvarte samtlige spørsmål, dog var samtlige spørsmål besvart av minst 160 respondenter. Frafallet av variabler (Jacobsen, 2005) ansees likevel ikke som problematisk; vi har fått oppdaterte tall som bidrar til å fylle ut bildet av dagens praksis på området.

4 Deskriptiv statistikk

De 201 selskapene som hadde anledning til å besvare undersøkelsen representerte 19 ulike næringer, hvor industri og varehandel var mest dominerende. Bredden i næringer er en potensiell styrke med hensyn til å kunne generalisere funnene. På den annen side vil ulike bransjer kunne ha betydelige forskjeller hva investeringsomfang i beløp og kompleksitet angår. De aller fleste næringer er også begrenset representert, slik at man skal tolke tallene for de ulike bransjer med stor varsomhet. Videre kan det være konsern som er representert i flere bransjer hvor det ikke er åpenbart hvilken bransje man faller inn under. 94 % av respondentene oppgir at de investerer tilsvarende inntil ¼ av årsomsetningen. Gjennomsnittlig årlig omsetning var 9,3 milliarder kroner. Finansdirektørenees alder er fra 33 år til 73 år. Gjennomsnittet er 48 år. Gjennomsnittlig funksjonstid i nåværende stilling er 7 år, varierende fra mindre enn et år til 30 år. Hele 48 % av finansdirektørene er utdannet siviløkonomer, 23 % har en mastergrad, og 11 % en bachelorgrad. Av de 168 som oppgav utdanningssted, er de fleste utdannet fra NHH eller Handelshøyskolen BI, mens 33 respondenter har hele eller deler av sin utdanning fra utlandet. 69 % er menn, 15 % kvinner, og 16 % var ikke oppgitt.

Blant analyseteknikkene er nåverdimetoden den mest benyttede. Hele 62 % av respondentene oppgir at de “alltid” eller “nesten alltid” benytter seg av denne analyseteknikken. Tilbakebetalingsmetoden kommer ut med på 53 %, mens 49 % oppgir internrentemetoden som “alltid” eller “nesten alltid” benyttet. Som det fremgår av tabellen under, er det flere som

ikke kjenner til modifisert internrente (8 %) og realopsjoner (12 %). Videre var det 18 % som meldte at de benyttet andre teknikker enn de som var oppgitt i spørreskjemaet. Blant disse nevnes Economic Value Added, kost/nytte og budsjettkonsekvensanalyse.

Analyseteknikker						
	Alltid	Nesten alltid	Ofte	Sjeldent	Aldri	Ikke hørt om
Netto nåverdi	38 %	24 %	18 %	11 %	6 %	0 %
Tilbakebetaling	28 %	25 %	17 %	18 %	7 %	0 %
Internrente	28 %	21 %	15 %	15 %	10 %	0 %
Sensitivitet	22 %	16 %	19 %	19 %	12 %	1 %
Avkastning på investert kapital	13 %	12 %	21 %	22 %	21 %	1 %
Modifisert internrente	1 %	2 %	4 %	19 %	43 %	8 %
Realopsjoner	1 %	1 %	2 %	13 %	51 %	12 %
Andre	3 %	3 %	6 %	6 %	30 %	12 %

Tabell 1: Bruk av analyseteknikker

De metoder som benyttes, gjenspeiler også hvilke faktorer som bedriftene anser som viktigst i en prosjektanalyse: Hele 68 % anser kontantstrømmene som det sentrale. Risiko kommer ut som nummer to med 23 %, mens kun 4 % mener prosjektets levetid er viktigst. Vi må dog påpeke at slik grupperingen av analyseteknikker er gjort, *kan* dette ha medført noe støy i de avgitte svar.¹⁶ Eksempelvis er nåverdi og internrente å anse som grunnleggende metoder, mens sensitivitetsanalyse, tilbakebetalingsmetoden og realopsjoner mer er supplement som i (vidt) ulike former kan gi tilleggsinformasjon til den grunnleggende analysen.

Bedriftene oppga følgende preferanser med hensyn til fastsettelse av avkastningskrav:

	Avkastningskrav			
	Førsteprioritet	Andreprioritet	Enkelte ganger	Aldri
WACC	36 %	12 %	14 %	11 %
WACC justert for prosjektrisiko	27 %	15 %	12 %	18 %
Erfaring og skjønn	14 %	16 %	21 %	17 %

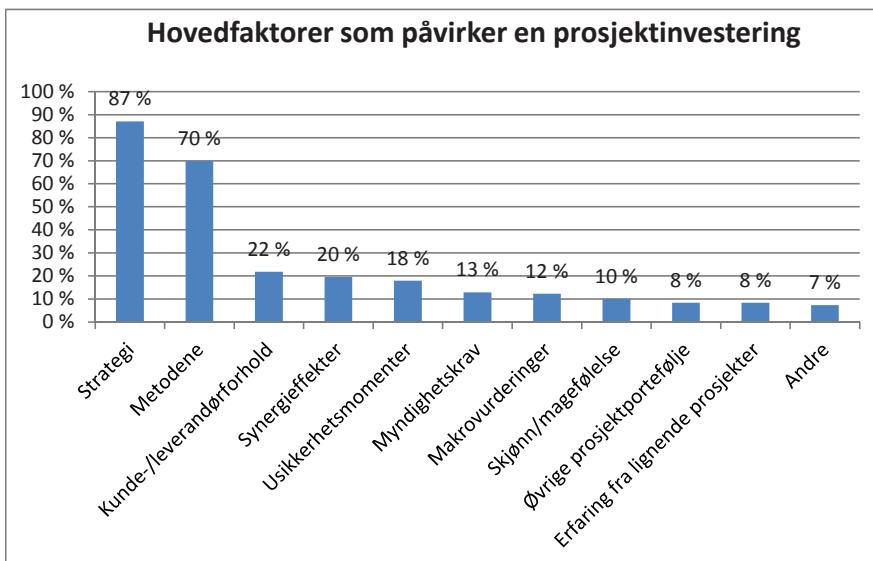
¹⁶ Takk til den anonyme fagfellen som pekte på denne mulige feilkilden.

Egenkapitalkravet	11 %	9 %	11 %	26 %
Prosjektets risiko	9 %	11 %	16 %	23 %
WACC justert for avdelingsrisiko	5 %	4 %	11 %	32 %
Ikke fastsatt	5 %	3 %	17 %	31 %

Tabell 2: Bruk av avkastningskrav

Vektet totalkapitalavkastning synes å være det mest populære avkastningskravet (36 %), mens totalkapitalavkastning justert for prosjektrisiko kommer ut som nummer to med 27 %. Det er også verdt å merke seg at hele 14 % oppgir “erfaring og skjønn” som basis for fastsettelse av avkastningskravet. Av de som ikke benytter et prosjektspesifikt avkastningskrav, oppgir hele 52 % at “prosjektets og selskapets risikoprofil er like nok”. 35 % av respondentene oppgir at de etterkalkulerer prosjektene for å finne faktisk avkastning, 43 % oppgir at de gjør dette enkelte ganger, mens 7,5 % oppgir at de aldri foretar en slik kontroll. I likhet med svaralternativene for metodevalg, kan også kategoriene for avkastningskrav inneha en potensiell støykilde: Selv om det i svaralternativet for WACC i parentes var angitt “selskapets avkastningskrav”, samt at neste spørsmål spurte eksplisitt etter begrunnelse for hvorfor spesifikk prosjektavkastning eventuelt *ikke* blir beregnet, kan dette ha blitt oppfattet som et overordnet spørsmål om man i prosjekter beregner avkastning til egenkapitalen eller totalkapitalen, uavhengig om det er bedriftens totalavkastningskrav eller justert for prosjektrisikoen.

Hovedformålet med undersøkelsen var knyttet til metoder. Vi fant det også formålstjenlig å se etter bedriftenes begrunnelse for å gjennomføre investeringene. Årsaken til dette var en hypotese om at type investeringer vil kunne påvirke valg av tilnærming. Respondentene skulle derfor plukke ut de tre hovedfaktorene som påvirker en investeringsbeslutning. Bedriftens strategi er klart dominerende (87 %), foran analyseteknikkene (70 %). Det pekte seg imidlertid ikke ut en tydelig tredje faktor, men kunde-/leverandørforhold, (22 %), synergieffekter (20 %) og usikkerhetsmomenter (18 %) er de tre faktorene som flest oppga i tillegg til strategi og analyseteknikk. På tross av den kanskje ikke unaturlige forankring i strategi, er det et mangfold av begrunnelser som angis. Følgende figur oppsummerer dette:



Figur 1: Hovedfaktorer som påvirker en investeringsbeslutning

5 Diskusjon

Så langt har artikkelen sett på utviklingen i norske bedrifters praksis, kort beskrevet internasjonale resultater, og gjengitt de seneste funn fra Norges 500 største bedrifter. Det observeres mindre forskjeller mellom land, enn det er mellom teori og praksis. Med andre ord agerer bedriftene i store trekk på samme måte på tvers av landegrensene. Det faktum at de aktuelle metoder er de samme, vil nok kunne spores til at det er et knippe av de samme engelskspråklige lærebøker som benyttes i ulike land, samt at mange har hele eller deler av sin utdanning fra utlandet. På den annen side, finner altså praktikerne uavhengig av hjemland sammenfallende utfordringer knyttet til modellenes anvendelse. Dersom akademia kan bistå praktikerne i å implementere teoretisk funderte metoder, *kan* dette gi norske bedrifter et konkurransefortrinn ved et høyet presisjonsnivå rundt prosjekter som aksepteres eller forkastes. Vi vil hevde at en mer analytisk gjennomført investeringsprosess vil være en kvalitativt bedre prosess, og dermed også grunnlag for bedre beslutninger. I det følgende vil vi diskutere mulige årsaker til avviket mellom teori og praksis.

Vi finner altså at nåverdimetoden holder stand som den mest populære analyseteknikken ved investeringsbeslutninger. Imidlertid er det noe overraskende at det er færre som svarer at de ”alltid” benytter denne teknikken nå sammenlignet med Engen (2004). Selv om vi tar høyde for ulik responsrate, vil dette likevel være en indikasjon på endring over tid. Det som

bidrar til å forsterke funnets noe overraskende karakter, er at tilbakebetalingsmetoden holder stand ved at over halvparten av respondentene ”alltid” og ”nesten alltid” benytter metoden. Vi tar da høyde for at metoden selv om den ”alltid” benyttes, kan være et supplement til eksempelvis nåverdiberegninger. Bruk av nåverdimetoden er konsistent med maksimering av eiernes formue. De senere år har vært preget av en viss markedsturbulens, og som sådan er det naturlig å forvente lønnsomhetsvurderinger som sikrer aksjonæravkastning. På den annen side er det ikke slik at alle prosjekter med positiv nåverdi blir finansiert, hvilket man særlig i årene 2008 – 2009 nok kan finne flere eksempler på. Dermed kan bedriftene stå overfor den situasjon at et prosjekt som gir økonomisk meravkastning over hele levetiden, men likviditetsmessig underskudd de første årene, ikke iverksettes. Det kan da potensielt forekomme at det velges prosjekter med rask tilbakebetaling fremfor prosjekter med høy nåverdi. I oppfølgingssamtaler med to av respondentene, ble det hevdet at økt usikkerhet i estimering av kontantstrømmer har ført til at metodene tillegges mindre vekt. Dersom dette sammenholdes med den programvare man har tilgjengelig for analyser, virker funnet noe overraskende. Med regneark er det teknisk enkelt å modellere kontantstrømmer og beregne både nåverdi og internrente, selv om sluttresultatet selvsagt ikke er sikrere enn de data som inngår i modellen. Imidlertid er det også lett å foreta sensitivitetsanalyse i et regneark, hvilket hele 57 % av respondentene oppgir at de ”ofte”, ”nesten alltid” og ”alltid” gjør. Vi har indikasjoner på at sensitivitetsanalyse er meget utbredt som sekundærmetode. Det kan selvsagt diskuteres hvorvidt dette er å anse som en egen metode, eller hvorvidt det kun er alternative beregninger under for eksempel nåverdimetoden. Det er dog 36 % av respondentene som oppgir at de ”alltid” benytter flere metoder samtidig. Vi ser det noe paradoksale i at for nesten 20 år siden påpekte Pike (1996) at økt usikkerhet i bedriftenes omgivelser kunne være en årsak til mer bruk av avanserte beregningsmetoder. Nå ser vi at den samme usikkerhet benyttes som argument for å bruke enklere metoder. Vi vil likevel hevde at simuleringer/sensitivitets- og scenarioanalyse er et svært viktig element i en god investeringsprosess: Slike analyser vil kunne fange opp den usikkerhet som metodene innebærer, og man vil ha et bedre grunnlag for diskusjoner og beslutninger.

Foretas analysen i regneark, er det en enkel sak å øke antall metoder fra for eksempel nåverdi til internrente, samt å hekte på tilbakebetalingsmetoden. Regneark har i mange år vært et daglig arbeidsredskap for økonomer. Brukervennlighet og funksjonalitet er i stadig utvikling. Det blir derfor interessant å se om verktøyene vil påvirke metodevalget i årene fremover. (I hvilken grad teknologi kan brukes som et argument for implementering av metoder, kan

diskuteres; Norstrøm (1982) påpekte allerede den gang at man kunne forvente økt bruk av nåverdi- og internrentemetoden som en følge av de kalkulatorer som var kommet på markedet). Eksempelvis observerer vi at realopsjoner for alle praktiske formål ikke er i bruk (kun 4 % rapporterer regelmessig bruk). Dette er en metode som er innarbeidet i undervisningen ved de fleste handelshøyskoler. Hva årsaken til den noe marginale utbredelsen undersøkelsen indikerer, har vi ikke grunnlag for å konkludere om. Vi drister oss likevel til å peke på følgende mulige forhold: For det første kan metoden være vanskelig implementerbar pga. usikkerhet i de parametre som inngår i beregningene. For det andre kan det skyldes at de som har opplæring i metoden, ennå ikke sitter i posisjon til å avgjøre hvilke analysemetoder som skal benyttes, samt det Sandahl og Sjøgren (2003) hevder, at tradisjon bestemmer metodevalget.

Metodens tilsynelatende manglende anvendelse kan også bunne i hvilke investeringsbeslutninger bedriftene står ovenfor: Fordrer alle beslutninger like avanserte metoder? Utvalget vårt spenner fra investeringstunge energiselskaper til langt mindre kapitalintensive tjenesteytende bedrifter. Basert på andre studier enn den foreliggende, er imidlertid forfatterne kjent med at realopsjoner har godt fotfeste blant flere norske kraftselskaper. Årsaken til dette antas å ligge i et nært samarbeid med undervisningsinstitusjoner knyttet til modellutvikling. I motsetning til realopsjoner, vil det også kunne hevdes av nåverdimetoden og WACC er lettere å implementere; man har god kontroll på hvordan de ulike parametre som inngår i modellene gir utslag på sluttresultatet av beregningene. På den annen side vil realopsjoner være en metode som passer godt å anvende på problemstillinger i en råvarebasert økonomi. Vi har indikasjoner på at dette i noe større grad er i ferd med å skje i til dels sammenlignbare Australia (Truong *et al.*, 2008).

Hvilke metoder man benytter er gitt ulike forklaringer av tidligere forfattere. Forklaringen på tilbakebetalingsmetodens utbredelse er i følge Sandahl og Sjøgren (2003) at den er enkel å forstå. I følge Ryan og Ryan (2002), kan en forklaring på internrentemetodens popularitet, ut over at den kan gi korrekt svar på lønnsomheten, være at prosenter er lettere å forstå enn absolutte tallstørrelser. I sum kan dette gi en indikasjon på hvorfor flere metoder benyttes samtidig. Det kan også settes spørsmålstege ved hvorvidt bruk av flere metoder bunner i at man ikke stoler på den enkelte modell, eller i hvilken grad man ønsker å komme frem til det svar man ønsker. Alle metoder er basert på ulike forutsetninger, og til sjunde og sist handler det om hva den som utfører analysen tror mest på. Ved å legge frem beregninger basert på

ulike metoder, kan man løfte frem en kritisk diskusjon om det konkrete investeringsprosjekt. Hele 87 % av respondentene oppgir at bedriftens strategi er styrende for hvorvidt et prosjekt iverksettes, deretter ser man på resultatet av beregningen (70 %). I en av oppfølgingssamtalene ble det dog presisert at enhver investering krever en gitt avkastning uavhengig av overordnet strategi. Dette indikerer likevel at lønnsomhet alene ikke er kriterium for iverksettelse av prosjekter. Eksempelvis kan investeringen være begrunnet i oppfyllelse av offentlige krav. Det er ikke urimelig å tenke seg at en investeringsbeslutning også består av en rekke kvalitative faktorer. Den økonomiske analysen kan dermed være et virkemiddel i grovsorteringen av et prosjekt, hva man legger til grunn for den endelige beslutningen, vil altså kunne være en annen. Det faktum at undersøkelsen er gjennomført blant finansdirektører, vil også kunne ha bidratt til å gi et skjevt bilde av hva som faktisk er viktigste beslutningskriterier. Det er ikke urimelig å anta at finansdirektører har tiltro til økonomiske beregninger. Videre vil det også være slik at det er selve prosjektgjennomføringen som skaper verdier. Analysearbeidet er en del av en plan, og positiv netto nåverdi kun et mål inntil prosjektet er levert.

I og med at diskontering av kontantstrømmer er svært utbredt, vil man gjerne ha behov for et avkastningskrav. I følge teorien skal dette i prinsippet være unikt for hvert prosjekt, da alle prosjekter kan inneha ulik risiko. Vi har en indikasjon på at de fleste respondenter baserer sine beregninger på bedriftens gjennomsnittlige avkastningskrav (WACC). Sågar er ”erfaring og skjønn” like utbredt som ”WACC justert for prosjektrisiko”, et funn som er i tråd med praksis beskrevet av Baker *et al.*, (2011). I følge teori kan altså dette medføre at prosjekter som burde vært forkastet blir akseptert og vice versa. I likhet med beregning av kontantstrøm, vil beregning av avkastningskrav ikke være bedre enn de forutsetninger modellene hviler på samt de inndata som benyttes. Ved beregning av avkastningskrav benyttes typisk kapitalverdimodellen. Av elementene i denne er betaletedd det eneste som må kalkuleres konkret fra gang til gang, risikofri rente og markedsavkastningen er ledd som er lett tilgjengelige og relativt stabile. På bedriftsnivå for en børsnotert bedrift vil det være en enkel operasjon å beregne betaverdien. For enkelprosjekter og ikke-børsnoterte selskaper kan dette være en mer intrikat øvelse. Dersom prosjektets risiko avviker fra bedriftens, samt at sammenlignbare betaverdier ikke er tilgjengelige, vil det kunne være vanskelig å beregne markedsrisikoen. I så fall vil totalrisiko kunne være mer relevant som grunnlag for avkastningskravet. Hvordan bedriftene konkret bør gå frem for å beregne avkastningskrav for

de tilfeller hvor dette ikke er like åpenbart som i lærebøkene, er et område forskerne gjerne kan samarbeide med ulike bedrifter for å beskrive mer generelle retningslinjer.

Dersom man benytter et gjennomsnittlig avkastningskrav kan dette også være en antagelse om at sofistikerte beregninger ikke tilfører prosjektanlysen merverdi. Ses dette i sammenheng med bruken av simuleringer, hvor enten risikofri rente benyttes, eller at man ser på sensitiviteten i lønnsomheten ved ulike avkastningskrav, vil det snarere kunne være fornuftig ressursbruk å operere med *ett* avkastningskrav. Videre er flere investeringer en konsekvens av andre forhold enn de rent økonomiske, og sett i den sammenheng, vil avkastningskravet være underordnet. Selvsagt kan ”erfaring og skjønn” være et påskudd for ikke å foreta en beregning, men det kan også være basert på kunnskap om at avkastningskravet bør bestå av risikofri rente og et risikotillegg (Dahl, 2011). Kunnskap om egen virksomhet gjør da at man intuitivt justerer risikotillegget opp eller ned fra prosjekt til prosjekt. Det kan jo også være at bedriftene har tatt inn over seg det Norli (2011) sier: ”Modellen er basert på lite realistiske forutsetninger om investorenes aferd og får lite empirisk støtte i tester av implikasjoner av modellen. Strengt tatt er det lite ved Kapitalverdimodellen som skulle tilsi at den er nyttig i praksis”.

Selv om risikofri rente i utgangspunktet er en relativt enkel øvelse, må bedriften ta stilling til hvordan man definerer denne; skal man legge til grunn for eksempel norske stats- eller finanspapirer, og hvilken løpetid til forfall skal legges til grunn? Uansett er dette ingen beregning, men en subjektiv vurdering. Vi er nå inne i en periode med lave renter på norske statsobligasjoner. Dette har den konsekvens at dagens avkastningskrav blir relativt sett lavere enn for eksempelvis 5 år siden. På den annen side er det mye som tyder på større markedsuro for bedriftene. Paradokset kan dermed være at man får lavere avkastningskrav enn det intuisjonen tilslår pga. økt risiko. Dette kan altså medføre at man unnlater å beregne prosjektpesifikke avkastningskrav. Det kan selvsagt også være slik at bedriftene vurderer et prosjekts totalrisiko til å bestå av flere komponenter enn hva som fanges opp av beta. Eksempelvis kan det gjøres et vurdert påslag for forretningsmessig, finansiell og eventuelt politisk risiko (Dahl, 2011). Det må tilføyes at nye prosjekter selvsagt kan være risikomessige dupliseringer av tidligere prosjekter. 52 % av respondentene angir da også at ”prosjektets- og selskapets risikoprofil er like nok”. I mange tilfeller vil det også være behov for ekstern finansiering av et prosjekt. Det er heller ikke utenkelig at kapitalyter og bedrift har ulik

oppfatning av hva som er korrekt avkastningskrav for et prosjekt, og for å få realisert prosjektet må den eksterne bedømmingen legges til grunn.

Vi befinner oss i skjæringen mellom teori og praksis. Det er derfor betimelig å spørre hvorfor ikke flere benytter seg av egenkapitalens avkastningskrav; fundamentet i de fleste lærebøker er å maksimere aksjonærernes verdier. Benyttet korrekt, skal WACC og egenkapitalavkastningskravet være konsistent. Med en gjennomsnittlig bokført egenkapitalandel i norske bedrifter på om lag 30 %, er det heller ikke urimelig å anta at lånefinansiering er en naturlig del av de fleste investeringsbeslutninger. Selv om det er noe enklere å gjennomføre en nåverdiberegning til totalkapitalen enn egenkapitalen, kan det også være slik at finansdirektøren sørger for å ivareta alle driftens interesser, og ikke utelukkende aksjonærene.

I et første forsøk på å se om det ligger noen underliggende forklaringer i datamaterialet basert på karakteristika ved respondentene, har vi foretatt kji-kvadrattester knyttet til alder, erfaring i stillingen, utdanning, samt bedriftsstørrelse. I datasettet er gjennomsnittlig fødselsår 1964, og medianrespondenten født i 1966. Vi inndelte på denne bakgrunn respondentene i "ung" vs. "gammel" som født før og etter 1965. Erfaring i stillingen ble vurdert å være "kort" eller "lang" med skjæring på 5 år. "Utdanning" ble gruppert som "siviløkonom", "MBA" eller "annet", mens bedriftsstørrelse ble satt til < 1,5 mrd., 1,5 – 5 mrd. og > 5 mrd. i omsetning. Nullhypotesen var at det ikke var en sammenheng mellom variablene, og alternativhypotesen at det var en sammenheng. Alle karakteristika ble testet mot både analyseteknikker og avkastningskrav. For datasettet under ett var p-verdien 0,697, og det foreligger ingen signifikante (5 %-nivå) sammenhenger for enkeltfaktorene beskrevet over. Vi har likevel noen indikasjoner. Flere utenlandske studier finner en sammenheng mellom bedriftsstørrelse og bruk av diskonerte kontantstrømmer (Ryan og Ryan, 2002; Sandahl og Sjøgren, 2003; Troung *et al.*, 2008). Vi ser også tegn til dette da det er de "mellomstore" og "store" bedriftene som foretrekker nåverdimetoden, mens de "små" bedriftene i noe større grad foretrekker tilbakebetalingsmetoden, og "erfaring og skjønn" ved fastsettelse av avkastningskrav. I tillegg er det en overvekt av "store" selskaper som benytter flere teknikker samtidig, samt at disse bedriftene er de som dominerer bruken av WACC justert for prosjektrisiko. Brounen *et al.* (2004) forklarer større utbredelse av nåverdimetoden i USA enn i Europa med at flere finansdirektører i USA er utdannet MBA. I vårt utvalg tenderer MBAene til å foretrekke internrentemetoden samt sensitivitetsanalyse. Videre er det en

tendens til at denne gruppen også har større variasjonsbredde i hvilke avkastningskrav de benytter, inkludert at de i liten grad støtter seg på ”erfaring og skjønn”. Vi ville forventet en signifikant sammenheng mellom alder, år i stillingen og bruk av ”erfaring og skjønn” ved beregning av avkastningskrav. Det er imidlertid en overvekt av personer med kort fartstid i stillingen (men dog potensiell lang fartstid i tilsvarende stilling) som enten baserer seg på ”erfaring og skjønn” eller ”ikke fastsetter avkastningskrav”. Det kan jo skyldes at man i stor grad eksempelvis benytter internrentemetoden. Videre ville vi forventet at yngre (i denne sammenhengen i alder, og ikke i den konkrete stillingen) finansdirektører brukte mer avanserte teknikker. Dels fordi man potensielt besitter nyere kunnskap fra universitetet, og dels fordi man som ny i stillingen antagelig vil være ekstraordinært nøyne med å gjøre grundige forarbeider. Videre innehåller man naturlig nok ikke den lokalkunnskapen mer erfaren medarbeider besitter. Denne gruppen har dog en slagseite mot å benytte WACC. På den annen side, kan det se ut til at ”yngre” finansdirektører tendererer mot å benytte flere analyseteknikker samtidig, mens de ”eldre” dominerer bruken av tilbakebetalingsmetoden.

6 Avslutning

Intensjonen med denne artikkelen er å gi et oppdatert oversiktsbilde med hensyn til norske bedrifters investeringsanalysepraksis. Vi har altså sett at nåverdimetoden prefereres av bedriftene, godt fulgt av tilbakebetalingsmetoden. Videre er totalkapitalens avkastningskrav foretrukket, fulgt av det samme kravet justert for prosjektrisiko, og erfaring og skjønn.

Har så våre funn noen konsekvenser? Er det grunn til å bekymre seg for hvilke modeller bedriftene benytter i sine lønnsomhetsvurderinger? For *bedriftene* er den åpenbare konklusjonen at de kan risikere å ta beslutninger om å godta prosjekter som bør forkastes, og at de forkaster prosjekter som bør aksepteres. Det er nærliggende å anta at Norges 500 største bedrifter besitter mye større analysekapasitet enn mindre bedrifter. For disse bedriftene vil konsekvensene av feilaktige beslutninger også være mye større; har man kapasitet til å bære en feilaktig investeringsbeslutning? Kanskje bør de i større grad ta inn over seg den forskning som gjøres rundt investeringsanalyser? Som vi innledet med, valg av avkastningskrav kan både være en viktig faktor i forbindelse med avleggelse av finansregnskapet i form av fordeling av oppkjøpspris. Ved feilaktig bruk av avkastningskrav vil skattegrunnlaget kunne bli feilaktig, og skattebelastningen forskjøvet frem eller tilbake i tid. Videre vil investorene kunne sitte med et galt bilde av de reelle verdier i balansen. For de bedrifter som for eksempel

benytter prosjektevaluering i stedet for budsjetter, vil det at man har forlatt et system man finner å inneha visse svakheter, bli erstattet av et annet system med iboende svakheter.

På tross av det Burns & Scapens (2000) hevder, bedriftene tilpasser seg uten innblanding fra akademia, vil vi argumentere for at *undervisningen* også må være bevisst det forhold at gapet mellom teori og praksis ikke blir for stort. Undervisning omtales gjerne som broen mellom forskning og praksis (Parker *et al.*, 2011). Et viktig poeng vil være å tydeliggjøre forutsetningene modellene bygger på. Man kan så problematisere disse, men samtidig sørge for å vise praktisk anvendelse, gjerne i samarbeid med konkrete bedrifter. Dette bør også bedriftene være tjent med, da de får en utmerket mulighet til å kvalitetssikre sine prosjektanalyseteknikker. For foreleseren bør det være en gylden mulighet til å motivere studentene ved å vise praktisk matnytte. Et tett samarbeid mellom bedrifter og universitet gjennom forskningsprosjekter, seminarer og bruk av gjesteforelesere fra næringslivet vil også kunne bidra til en gjensidig forståelse av utfordringer og behov. Videre bør akademia utvikle etterutdanningskurs slik at bedriftene kan få faglig påfyll.

For *forskningen* åpner dette flere muligheter. Følger man ”finanssporet”, er fortsatt jakt på gode modeller sentralt. Følger man den ”organisasitoriske” retningen, vil neste steg kunne være å gå dypere inn i hva som bestemmer spredning og adopsjon av metoder og teknikker. Et neste trinn kan være å dybdeintervju et utvalg av respondentene for å finne de mer underliggende årsaker. Potensielle misforståelser spørreskjema av denne typen kan da oppklares. Eksempelvis bør inndelingen av både analyseteknikker og avkastningskrav nøye vurderes til senere studier. Videre vil det kunne være interessant å se på hvilke metoder som benyttes til risikovurdering. Er kapitalverdimodellen utgangspunktet og markedsrisiko det styrende, eller benyttes andre metoder for å anslå totalrisiko? Hvorfor har for eksempel ikke realopsjoner ennå fått spesielt gjennomslag, skyldes det langsom endringstakt eller har man tolket realopsjoner å være en del av nåverdiberegningene? Hvorfor er tilbakebetalingsmetoden stadig populær? Er bildet det samme blant små- og mellomstore bedrifter? Hvorfor er det tross alt mange fellestrekkslik at ulike metoder får ulikt fotfeste i ulike land? Hvordan benyttes sensitivitetsanalyse? Benytter noen justert nåverdi? Hvordan etterkalkulerer man? Tas det hensyn til skatt og inflasjon? Olje- og kraftselskapene har eksempelvis avvikende skatteregime. Videre vil det være svært interessant å gå inn i hvordan selve investeringsprosessen foregår. Hvem andre enn finansdirektørene er involvert, og hvilke eventuelle andre kriterier legges til grunn før beslutning? Vi har sett at prosjekter typisk

begrunnes på basis av strategi og analysemetode. Imidlertid kan det foreligge potensielle agentkonflikter: Den som analyserer (og fremmer) prosjektet behøver ikke å ha felles interesse med den som vedtar prosjektet. For eksempel kan det være nærliggende å se for seg at en leder med en stor andel av sin lønn basert på bonus og aksjekursutvikling, vil kunne ha interesse av prosjekter med rask inntjening. Dette vil kunne medføre en preferanse for tilbakebetalingsmetoden. Selv om denne fremstilles som sekundærmetode, kan metoden være tatt med for å få et annet resultat enn en beslutning basert på for eksempel nåverdi.

Referanser

- Arnold, G.C. and Hatzopoulos, P.D. 2000. The Theory-Practice Gap in Capital Budgeting: Evidence from the United Kingdom. *Journal of Finance and Accounting*, 27 (5-6): 603 – 626.
- Baker, H.K., Dutta, S. and Saadi, S. 2011. Corporate Finance Practices in Canada: Where Do We Stand? *Multinational Finance Journal*, Vol. 15. (3/4): 157-192.
- Bogsnes, B. 2009. *Implementing Beyond Budgeting*. John Wiley and Sons, Hoboken.
- Brounen, D., De Jong, A., and Koedijk, K. 2004. Corporate finance in Europe: Confronting theory with practice. *Financial Management*: 71 – 101.
- Brunzell, T., Liljeblom, E. and Vaihekoski, M. 2011. Determinants of capital budgeting methods and hurdle rates in Nordic firms. *Accounting and Finance*, Early view, published online 12 Dec 2011.
- Burns, J., and Scapens, R.W. 2000: Conceptualizing management accounting change: an institutional framework. *Management Accounting Research*, 11 (1), 3 – 25.
- Dahl, G.A. 2011. Oversikt over ulike verdsettelsesmodeller. *Praktisk økonomi og finans*. 26 (2): 3 – 14.
- Engen, M. 2004. The use of investment appraisal – a comparison between Norway and UK. Master's thesis in Finance, University of Southampton.
- Graham, J. and Harvey, C. 2001. The theory and practice of corporate finance: Evidence from the field. *Journal of financial economics*, 60 (2): 187 – 243.
- Jacobsen, D.I. 2005. *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Høyskoleforlaget.
- Liljeblom, E. and Vaihekoski, M. 2004. Investment evaluation methods and required rate of return in Finnish publicly listed companies. *Finnish Journal of Business Economics*, 53 (1): 9 – 24.
- Meier, I. and Tarhan, V. 2006. Corporate Investment Decision Practices and the Hurdle Rate Premium Puzzle. HEC, Montreal, working paper.
- Norli, Ø. 2011. Praktisk bruk av Kapitalverdimodellen. *Praktisk økonomi og finans*. 26 (2): 15 – 22.
- Norstrøm, C.J. 1982. Investeringsanalyse. Med resultater fra en mindre undersøkelse av investeringsatferden i noen norske bedrifter. *Bedriftsøkonomen*. 44 (6): 313-317.
- Norstrøm, C.J. 1984. MIRR verre enn IRR. *Bedriftsøkonomen*. 46 (8): 392-393.
- Ogier, T., Rugman, J. and Spicer, L. 2004. *The real cost of capital, a business field guide to better financial decisions*, FT Press.
- Parker, L.D., Guthrie, J. and Linacre, S. 2011. Editorial: The Relationship between Academic Accounting Research and Professional Practice. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 24 (1): 5 – 14.
- Pike, R.H. 1996. A longitudinal survey on capital budgeting practices. *Journal of Accounting and Business Research*, 13 (51): 79 – 92.
- Ryan, P.A. and Ryan, G.P. 2002. Capital Budgeting Practices of the Fortune 1000: How Have Things Changed? *Journal of Business and Management*, 8 (4): 355 – 364.
- Sandahl, G. and Sjögren, S. 2003. Capital budgeting methods among Sweden's largest groups of companies. The state of the art and a comparison with earlier studies. *International journal of production economics*, 84 (1): 51 – 69.
- Truong, G., Partington, G. and Peat, M. 2008. Cost of Capital Estimation and Capital Budgeting Practice in Australia. *Australian Journal of Management*, 33 (1), 95 – 121.
- Østebø, L.K og Nesse, L.G. 2012. Bruk av analyseteknikker og fastsettelse av avkastningskrav ved investeringsbeslutninger – En studie av praksis blant Norges største bedrifter. Masteravhandling i investering, finans og økonomistyring, NTNU.

Paper III

Lærebøkene i Budsjettering – Hvor går veien videre?

Artikkel publisert i Magma – Tidsskrift for økonomi og ledelse Volum 16, Nummer 5, 2013

Terje Berg

Stilling:

Høyskolelektor, Handelshøyskolen BI

PhD student Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet

Kontaktinformasjon:

Handelshøyskolen BI

Havnegata 9

7010 Trondheim

Telefon:

(+47) 98 25 16 81

E-post:

terje.berg@bi.no

Sammendrag

Temaet for denne artikkelen er hvorvidt innholdet i norske innføringsbøker i budsjettering som blir benyttet ved BI, har endret seg de siste tjue årene, slik det ville være rimelig å forvente ut fra kritikken i vitenskapelige tidsskrifter og praksis. Studien finner at denne kritikken kun unntaksvis er innarbeidet i bøkene. Det sentrale i lærebøkene er primært å lære teknikker fremfor å problematisere potensielt uheldige sider ved budsjettene. Mulige årsaker til at det er slik, er diskutert med utgangspunkt i såkalt management fashion-teori. En viktig forklaring kan være at det ikke foreligger tydelige alternativer til budsjetter. Videre er det norske bokmarkedet såpass lite at det kan være vanskelig å avvike fra den etablerte normen. Funnene gjør at vi vil utfordre forelesere til å være bevisst på om de ønsker å trenere metoder, eller om de ønsker å medvirke til dypere forståelse hos studentene, og vi vil dessuten påpeke betydningen for forskere av å kunne kommunisere både med andre forskere og med praktikere.

Innledning¹⁷

Innenfor økonomifaget har det i en årekke pågått en debatt om forholdet mellom teori og praksis: Er det samsvar mellom de temaene det forskes på og undervises i, og de behovene og ønskene bedriftene har? Det har i flere år også pågått en debatt om relevansen av styringssystemer basert på økonomisk informasjon, som kalkyler og budsjetter, en debatt som nå har blusset opp igjen (Bjørnenak 2010). Hvorvidt styringssystemene er relevante, henger gjerne sammen med i hvilken grad de bidrar til å understøtte beslutninger som sikrer bedriftenes konkurransekraft.

Gapet mellom teori og praksis dreier seg ofte om en opplevd avstand mellom forskning og praksis. Denne artikkelen bidrar til å belyse en sentral del av fundamentet i broen (Parker mfl. 2011) mellom forskningen og praksis, nemlig lærebøkene som benyttes i undervisningen. En studie (Brown og Guilding 1993), som rett nok er 20 år gammel, viser at læreboken er ansett for å være et av de viktigste pedagogiske verktøyene. Det kan selvsagt komme av at lærebøker ofte anses for å representere den autoriserte kunnskapen innen et fagområde (Ferguson mfl. 2009). Imidlertid finner Brown og Guilding (1993) også at læreboken vektlegges mer innen regnskap og økonomistyring enn innen øvrige administrasjonsfag, og at det fra enkelte kritikere hevdes at læreboken brukes som en krykke for forelesere generelt, og at uerfarne forelesere gjerne blir rene tilretteleggere av boken (Ferguson mfl. 2010). Med dette som bakteppe er det viktig å rette et kritisk blikk mot lærebøkene. I denne artikkelen ser jeg derfor nærmere på et av de sentrale temaene innen økonomistyring nemlig budsjettering. Mer spesifikt handler dette om hvordan innføringsbøkene i budsjettering som har vært benyttet ved Handelshøyskolen BI (BI) siden 1990, har utviklet seg. I min analytiske tilnærming søker jeg støtte i teorien om spredning og popularisering av ledelseskonsepter, såkalt *management fashion* (Abrahamson 1991).

I det følgende kommer jeg kort innom debatten om teori og praksis og budsjettkritikken, før jeg gjennomgår det analytiske rammeverket og essensen av de aktuelle bøkene. Deretter diskuterer jeg mulige årsaker til (manglende) endring i bøkene. Avslutningsvis kommer jeg inn på konsekvenser av den sene endringstakten i bøkene for praktikere, forskere og forelesere innen faget.

¹⁷ Jeg vil takke deltakerne på 6th Conference on Performance Measurement and Management Control, Nice, France 7th–9th september 2011 for nyttige kommentarer. Videre vil jeg takke fagredaktøren for bidrag til viktige presiseringer, og den anonyme fagellen for gode forbedringsforslag.

Debatten om teori og praksis

Det er to hovedretninger innen de vitenskapelige tidsskriftene i synet på et mulig gap mellom teori og praksis. Den ene retningen argumenterer med at bedriftene er i stand til å tilpasse seg selv uten at forskere behøver å bekymre seg for deres velbefinnende – økonomistyringsmetoder utvikles og blir gradvis institusjonalisert (Burns og Scapens 2000) i bedriftene. Økonomistyring anses for å være i kontinuerlig utvikling. En sentral representant for dette synet er Scapens (1994), som betegnede nok har kalt en av sine artikler om temaet «Never mind the gap».

Den andre retningen kan eksemplifiseres med Mitchell (2002), som hevder at verdien av forskningen innen et anvendt fag som økonomistyring bestemmes av i hvilken grad forskningen bidrar til å informere praksis. Mitchell (2002) illustrerer tre hovedretninger forskningen kan ta, og to av disse leder til bedriftene: (1) Forskningen blir direkte utformet av forskerne med tanke på praktisk anvendelse, (2) forskningen knyttes til praksis via undervisning, og (3) forskningen formidles i en lukket krets fra forsker til forsker. Min interesse er i denne sammenheng altså den retningen som går via undervisning. Selv om Mitchell skrev dette for ti år siden, finner Baldvinsdottir mfl. (2010: 81) det nødvendig å snakke om et «knowledge application gap». Denne artikkelen uttrykker fortsatt en viss bekymring for at forskningen skal falle inn i en lukket krets som består av kun forskerne selv. Dersom det er tilfellet, vil man kunne risikere at nye teorier og modeller er av liten relevans for lærebokforfatterne og i neste omgang praktikerne.

Debatten om samspillet mellom teori og praksis innen økonomistyring er altså ikke av ny dato, ei heller i Norge. Den har gjennom årene hatt ulike innfallsvinkler. Gjærum (1988) tar utgangspunkt i at det bør være en arbeidsdeling mellom forskere og praktikere: Forskerne skal levere akademisk undervisning hvor studentene trenes i generelle metoder, mens praktikere, i kraft av sin miljøfortrolighet, er de som må ta beslutninger basert på metodene. På grunn av ofte komplekse problemstillinger og modeller som er basert på neoklassisk økonomi, må studentene ifølge Gjærum trenes i integrasjon mellom fagområder, og på denne måten økes sannsynligheten for at praktikere tar gode beslutninger. Høyskolene bør likevel ikke forsøke å produsere «gryteferdige kandidater» (Gjærum 1988). Gjønnes og Tangenes (2009) diskuterer hvilket læringsopplegg som best kan understøtte robust akademisk forankring, studentenes kritisk sans og kursenes praktiske relevans. I likhet med Gjærum påpeker de

betydningen av integrasjon mellom fagområdene, og de tar spesielt utgangspunkt i innsikter fra strategi- og organisasjonslitteraturen som viktige supplementer til den tradisjonelle økonomistyringslitteraturen. Fallan og Pettersen (2009) har gjennomført en studie blant et utvalg av tidligere økonomi- og administrasjonsstudenter, og rapporterer at studiene oppleves å være tilpasset den virkeligheten studentene møter. Det er riktignok mange som savner mer praktisk orienterte fag, men studentene bekrefter altså at undervisningen har en klar relevans med hensyn til virkeligheten. Schjølberg (2010) på sin side argumenterer for behovet for forskningsbasert undervisning på bachelornivå, og ikke bare på videregående nivå. Et av hans argumenter er at 95 % av norske bedrifter har mindre enn 19 ansatte. Økonomer i disse bedriftene er ikke nødvendigvis masterutdannet, men bør inneha breddekompetanse innen det økonomisk-administrative fagområdet. En økonom som arbeider i en slik bedrift, vil kunne bli faglig ensom. At vedkommende er trent i allmenngyldige modeller som kan omsettes i praktisk virke, må da kunne antas å være av stor betydning.

Felles for innholdet i disse artiklene er at undervisningen skal være forskningsbasert (et begrep som kan ha mange betydninger (Schjølberg 2010)), at studenter må trenes i å forstå teoriens forutsetninger og begrensninger, og at praktisk bruk av teoriene bør inkorporeres i undervisningen. Denne artikkelen vil altså se nærmere på om nyere forskning innen budsjettinger er presentert i innføringsbøkene om emnet.

Budsjettkritikken

Budsjettinger er blant de mest gjennomstuderte temaene innen økonomistyring. Forskningen på temaet er gjort med utgangspunkt i så vel klassisk økonomi som psykologi og sosiologi. Forskerne har studert nytten av å ha budsjetter sett opp mot øvrige styringsmidler, hvilke effekter budsjetter har hatt på stress og motivasjon og dessuten potensielle interessekonflikter budsjettene måtte medføre, og i den forbindelse effekten på bedriftens beslutningsprosesser (Covaleski mfl. 2007). Kritikken som kommer frem, har i første rekke vært rettet mot budsjettene styringsmessige svakheter – hvordan budsjetter kan forårsake atferd som ikke er i tråd med bedriftens mål. Eksempelvis diskuterer Jensen (2003) hvordan kobling av belønnningssystemer (og i særdeleshet relative prestasjonsmål) med budsjettene kan medføre at ansatte handler på tvers av organisasjonens mål, mens en diametralt annen innfallsvinkel er valgt av Armstrong (2011), som hevder at budsjetter i seg selv kan virke trakasserende på de ansatte. Det er skissert primært to hovedretninger for å bøte på problemene: enten (1) forbedre eksisterende praksis, eller (2) forlate budsjetter helt (Hansen mfl. 2003). Den retningen som

ønsker å forbedre eksisterende praksis, er typisk basert på at det er manglende sammenheng mellom budsjetter og drift, mens den retningen som ønsker å forlate budsjetter helt, argumenterer med manglende konsistens mellom budsjetter og strategi. I en nyere artikkel ser Hansen (2011) på hvordan tre ulike budsjetteringsalternativer – rullerende budsjetter, aktivitetsbaserte budsjetter og Beyond Budgeting – påvirker prestasjonsmålingen i organisasjoner. Et av hovedfunnene er at av de tre alternativene er det rullerende budsjetter som har størst sannsynlighet for å bidra til gode belønningskontrakter. Ekholm og Wallin (2011) på sin side studerer sammenhengen mellom strategi og rullerende kontra faste budsjetter. De finner ingen indikasjoner på at det årlige budsjettet bør erstattes med for eksempel rullerende budsjetter. De foreslår snarere at disse to budsjettene bør supplere og ikke erstatte hverandre.

Flere studier viser at praktikere gjennomgående uttrykker en viss misnøye med tradisjonelle budsjetter. Grønnevet og Østergren (2008) finner at bedrifter som legger mindre vekt på budsjettstyring, oppgir å ha høyere kvalitet på den totale styringen, men det er fortsatt slik at budsjetter har en plass i styringspakken. Dette bekreftes også av en noe nyere norsk studie (Eriksrud og McKeown 2010): Bedriftene er ikke fullt ut tilfredse med budsjetter som styringsverktøy, men likevel oppgir 81 % av respondentene at de vil beholde eller kun gjøre mindre endringer i budsjettprosessen. Tendensen er den samme i USA og Canada: Libby og Lindsay (2010) oppgir at nær ¾ av deres respondenter benytter budsjetter til styringsformål, og av disse vil 94 % fortsette med det. Resultatene av disse studiene gir en indikasjon på status: Bedriftene mener at budsjettene kan forbedres, men akter likevel å fortsette å benytte seg av dem.

Et sentralt innlegg om praktikernes misnøye med budsjetter er Bogsnes bok om Beyond Budgeting (2009). I boken hevdes det at budsjettprosessen ikke klarer å fange opp endringer i omgivelsene, tar for lang tid, koster for mye og i begrenset grad bidrar til bedriftens verdiskapning. Budsjettene kan videre medvirke til opportunisme og redusere de ansattes motivasjon. Det er med andre ord hvordan budsjettene brukes, og hvordan bruken av dem påvirker atferd, som er det sentrale, og i liten grad det regnetekniske.

Jeg vil kort konkludere med at budsjettene behandles kritisk, men nyansert i forskningsjournalene. Vi finner til og med en presisering av at bruken av budsjettene må tilpasses den kompleksiteten bedriftene står overfor (Bergstrand 1998), og på grunn av denne

kompleksiteten har bedriftene typisk en større styringspakke som utfyller budsjettene (Hansen mfl. 2003). Men forskningen gir ikke noen entydige svar. Tilstanden på området kan derfor karakteriseres som forvirrende (Ekholm og Wallin 2011). Det vi likevel vil kunne forvente å finne i lærebøkene, er uendrede regneteknikker, men økt vektlegging av atferdsmessige sider ved budsjettering – hva budsjettering bør brukes til, og hvilke formål det ikke bør tillegges – og dessuten supplerende verktøy.

En mulig forklaringsmodell

For å prøve å forklare noen av de prosessene som kan påvirke innholdet i lærebøkene, støtter denne artikkelen seg på teorier om spredning og avvisning av moteretninger innen økonomi og ledelse, heretter benevnt med det engelskspråklige begrepet management fashion (Abrahamson 1991). Management fashion går i korte trekk ut på å forklare mulige årsaker til at organisasjoner tar i bruk eller forkaster innovative metoder og teknikker, det vil si noe som oppfattes som, men ikke nødvendigvis er bedre enn eksisterende løsninger. Jeg velger å benytte denne tilnærmingen, da budsjettet som har vært gjenstand for kritikk i flere tiår, vil kunne forventes å bli utfordret av alternative løsninger.

Abrahamsons rammeverk har fire perspektiver på hvorfor innovasjoner godtas eller forkastes. Jeg kommer tilbake til disse senere i artikkelen, men nevner hovedtrekkene her: (1) Det gjøres objektivt sett rasjonelle valg, (2) det utøves tvang fra utenforliggende organer, eller man hopper på (3) moteretninger eller (4) døgnfluer. Nå kan det med rette argumenteres for at en lærebok ikke er en organisasjon, og at en slik innfallsvinkel ikke er den beste til å forklare hvorfor. På den annen side er bøkene i seg selv viktige institusjoner, og innholdet i bøkene vil kunne ses på som innovasjoner ved at de i den aktuelle konteksten representerer noe nytt. Videre vil lærebøkene påvirkes fra ulike hold: Konsulenter selger inn sine konsepter i markedet. Konseptene kan ha ulik levetid, og de kan være forbigående moteretninger eller døgnfluer, men så lenge det dukker opp nye konsepter som praktikere etterspør, vil det kunne medføre et press på innholdet i lærebøkene. En annen premissgiver som er sentral, er Nasjonalt råd for økonomisk-administrativ utdanning (NRØA). Selv om NRØA kun er et rådgivende organ, hersker det vel neppe noen tvil om at organets anbefalinger påvirker innholdet i lærebøkene, og at avvikende bøker «straffes» med redusert salg. Men det skal selvsagt ikke utelukkes at lærebøkene har det innholdet de har, basert på rasjonelle, effektive valg: Forfatterne fanger opp forskernes observerte svakhet ved eksisterende praksis og omdanner observasjonene til ny viten som undervises ved høyskolene.

Summen av disse overordnede faktorene som er beskrevet i korte trekk her, gjør altså at management fashion anses som et hensiktsmessig verktøy for å systematisere diskusjonen.

Fremgangsmåte

Studieobjektet i denne artikkelen er bøkene som har vært benyttet i den grunnleggende innføringen i budsjettering på diplomøkonomstudiet, senere bachelorstudiet, ved BI siden 1990. Jeg har benyttet samtlige bøker i egen undervisning, men har nå lest dem på nytt med den kritikken som det har blitt redegjort for, for øyet. I presentasjonen av budsjettprosesser har jeg spesielt sett etter i hvilken grad kjent kritikk er diskutert. I det følgende gjør jeg kort rede for de etter min oppfatning viktigste forutsetningene bøkene bygger på. Jeg må presisere at formålet ikke er en ex post bokanmeldelse, men at gjennomgangen er en illustrasjon på den utviklingen som måtte ha funnet sted. Det er selvsagt en begrensning at det som bakgrunn for denne artikkelen kun har blitt sett på norske innføringsbøker benyttet ved BI, og at de samme forfatterne ikke er fulgt opp over hele perioden. Det er derfor på mange måter utviklingen i pensumet ved BI som har blitt studert. Dette kan selvsagt karakteriseres som et bekvemmelighetsutvalg, men ved å velge litteraturen ved BI, fanger vi opp den utdanningsinstitusjon i Norge som årlig utesaminerer flest kandidater innen økonomisk-administrative fag. Svært mange av disse studentene havner som produsenter og brukere av budsjetter når de kommer ut i yrkeslivet. Det er derfor interessant å se nærmere på om studentene innen et emne som anses som viktig, blir gjort i stand til å tilegne seg relevant kunnskap.

Naug og Sti – Budsjettering (1991)

Denne boken ble benyttet til og med 1998. Bokens grunnleggende holdning er at «Vi kan vanskelig tenke oss å gjennomføre en effektiv kontroll uten bruk av budsjetter i eller annen form» (Naug og Sti 1991: 54). Selv om tyngden av boken er rettet mot teknisk budsjettering, er to kapitler viet budsjetteringsprosesser og -metoder. Det blir blant annet påpekt at budsjetter kan brukes til å motivere bedriftens medarbeidere, men at det stiller visse krav til prosessen: Medarbeiderne må involveres, og målene som settes, må være realistiske. Det påpekes videre at budsjettarbeidet må være basert på kostnad–nytte-vurderinger, men «det at godt drevne bedrifter lager budsjetter, kan vi se på som et bevis på at slike bedrifter finner nytten av budsjettarbeidet overstiger kostnadene» (Naug og Sti 1991: 90). Det sentrale i

boken er teknisk budsjettering, men det blir likevel bemerket at prosessen kan gi uheldige atferdsmessige utslag, selv om det sistnevnte problematiseres i beskjeden grad.

Hoff – Driftsregnskap og budsjettering (1998)

Denne boken ble benyttet i perioden 1999–2003. Bokens innledende kapittel om budsjettering påpeker tydelig at budsjetter er handlingsplaner som er omskrevet til tallmessige verdier, og at motiverte medarbeidere er en sentral forutsetning for plangjennomføringen. Det presiseres videre at kortsigte planer og mål må være avledd av bedriftens strategi og langsiktige mål. Før den tekniske budsjetteringen gjennomføres, blir budsjettets ulike formål gjennomgått, uten at eksempelvis motivasjonsmessige effekter problematiseres. At prosessen fremstilles som rasjonell, kan illustreres ved følgende sitat: «Budsjettene sikrer at beslutninger treffes i sammenheng og ikke medfører at deler av bedriften går i forskjellige retninger» (Hoff 1998: 316). Det presiseres at de som setter mål, må forplikte seg til målene, men det henvises til at det må utarbeides tiltaksplaner for hvordan og når målene skal nås, som en del av budsjettdokumentet. Videre understrekkes det at endringer gjerne tar lengre tid enn man tror.

Boken avrundes med en kort beskrivelse av rullerende budsjetter/prognosering og balansert prestasjonsmåling. Det står for eksempel at bedrifter med svært sykliske markedsforhold kan dra nytte av denne typen oppfølging, og en annen årsak til styring ved balansert prestasjonsmåling kan være at tradisjonell budsjetttoppfølging kan ha en manglende kobling med strategiske, ikke-økonomiske mål.

Kort oppsummert vil jeg hevde at på tross av koblingen mellom strategi, mål og budsjetter har også denne boken oppmerksomheten rettet mot teknisk budsjettering. Ulemper ved budsjetter blir i liten grad behandlet, men alternativer til tradisjonell budsjettering blir summarisk introdusert.

Sending – Driftsregnskap og budsjettering (2003) og Sending, Tangenes og Gjønnes (2007)

Jeg velger å se de to utgavene av boken under ett, men vil kommentere de endringene som ble gjort fra 2003- til 2007-utgaven. Bøkene ble benyttet i henholdsvis 2006–2007 og 2008–2009. (For konsistensens del ser jeg bort fra det mellomspillet bruken av en engelsk lærebok i 2004 og 2005 representerte.)

«Budsjettet danner ryggraden i den økonomiske styringen av de fleste virksomheter. Det er imidlertid blitt vanlig å utvide budsjettene med stadig flere ikke-finansielle størrelser (tall i annet enn kroner), og dette blir i så fall også en viktig del av driftsregnskapet» (Sending mfl. 2007: 294). Budsjettet er altså det sentrale verktøyet i økonomistyringen. Nyere teknikker blir imidlertid omtalt i form av ikke-finansielle måltall og aktivitetsbasert budsjettering og rullerende budsjetter. Det vies utførlig plass til å beskrive prosessen og koblingen mellom strategi og budsjett. Et rasjonelt syn er likevel fremtredende blant annet ved at termostatstyring benyttes som metafor. Videre sies det at budsjettprosessen kan ses på enten som en krig om ressurser eller som en samarbeidsprosess, hvor det fastslås at sistnevnte måtte å se den på normalt gir best resultater, uten at forfatterne kommer inn på hvordan en god prosess kan oppnås, ut over at ledelsen må sørge for en slik samarbeidsprosess. Videre påpekes det at toppledelsens entusiasme for budsjettet vil smitte over på resten av medarbeiterne.

Før den tekniske budsjetteringen gjennomgås, er det viet tre sider til ulike innvendinger mot budsjett og budsjettering, flere av disse er for øvrig de samme argumentene som benyttes av Beyond Budgeting-tilhengerne. Kapittelet innledes med å fastslå at den tradisjonelle budsjettmodellen står seg på tross av ulike faser med kritikk: Nye retninger «[...] har stort sett representert et krydder med kortidseffekt» (Sending mfl. 2007: 313). Kort oppsummert drives alle innvendinger tilbake, og essensen er at det ikke er budsjettet som sådan det er noe feil med, men bruken av det.

Andreutgaven av boken, den fra 2007, inkluderer et nytt kapittel om budsjettering med knappe ressurser basert på lineærprogrammering. I tillegg har den med et kapittel om fremveksten av alternative styringskonsepter. Dette kapittelet presenterer blant annet Beyond Budgeting-filosofien, og her står det at «Forfatterne av denne boken er tilbøyelige til å slutte seg til mye av kritikken mot det tradisjonelle budsjettregimet» (Sending mfl. 2007: 568). Dette utsagnet viste seg å indikere begynnelsen til et paradigmeskifte hos to av forfatterne. For øvrig var ikke disse to nye kapitlene pensum i det aktuelle faget.

Søkelyset er rettet mot prosess og teknisk budsjettering. Det levnes heller ingen tvil om at prosessen kan gi uheldige utslag, men disse er en konsekvens av mangelfull ledelse. For øvrig er omtalen av nye styringskonsepter betydelig utvidet i 2007-utgaven, men presentasjonen er mer innspill enn forslag til normativ bruk.

Sending – Økonomistyring I (2009)

Bokens kapitler om budsjettering dekkes av omtalen i forrige avsnitt, da de i praksis er identiske, med unntak av at budsjettering med knappe ressurser og alternative styringskonsepter er utelatt.

Gjønnes og Tangenes (2012) – Økonomi- og virksomhetsstyring

I løpet av arbeidet med denne artikkelen ble tidspunktet hvor studentene får sitt første møte med innføring i budsjettering, og dessuten pensum endret. Samtidig ble denne boken introdusert og tatt i bruk. Boken kan ses på som et radikalt skifte fra de øvrige bøkene som er omtalt ovenfor, ved at bruken av budsjetter, og ikke budsjettering som sådan, underkastes et kritisk lys, og det diskuteres inngående hvordan budsjettet brukt som prognoseverktøy kan være fruktbart. Boken er nok p.t. den eneste i det norske språklige markedet som har gjennomgått en så grunnleggende forandring. Det er verdt å merke seg at det allerede i 1994 (Kelly og Pratt 1994) ble etterlyst bøker som brøt radikalt med den eksisterende økonomistyringslitteraturen. I Norge tok det altså nærmere 20 år før det kom en slik bok.

Oppsummering

Alle bøkene angir de samme formålene for budsjettet: planlegging, koordinering, kommunikasjon, motivasjon, ansvar, delegering, ressursallokering og oppfølging og kontroll. Det er nettopp flere av disse formålene som budsjettkritikken er tuftet på. Med et visst unntak for Sendings bøker, og ikke minst Gjønnes og Tangenes' nye bok, problematiseres i liten grad eventuelle uheldige effekter av disse formålene.

Oppsummert kan vi si at bøkene i all hovedsak har vektlagt det tekniske regnearbeidet. Det stemmer for øvrig overens med Bjørnenak (2003), som sier at de tradisjonelle lærebøkene vektlegger innøving av verktøy. Man har et rasjonelt utgangspunkt hvor uheldige effekter av budsjettering kan motvirkes eksempelvis ved utøvelse av ledelse. Det tradisjonelle neoklassiske økonomiske paradigmet blir ikke problematisert, noe som for øvrig også er vanlig i engelskspråklig litteratur (Ferguson mfl. 2006). Over tid har en viss utvikling funnet sted ved at nye konsepter nevnes, men de har ikke blitt utdypet i særlig grad, og de har heller ikke blitt fulgt opp med operasjonaliserende eksempler – inntil det nylig kom på markedet en bok som har anlagt en grunnleggende ny innfallsvinkel.

Diskusjon

Lærebøker kan karakteriseres som normativ teori (Høgheim og Grønhaug 1997), det vil si som en redegjørelse for hvordan ting bør gjøres. Det innebærer at de skal kunne forventes å presentere ideelle tilnærninger til bedriftsøkonomiske beslutningsproblemer. Innholdet i lærebøker omtales også som tradisjonsbundet viten (Bjørnenak 1994). Lærebøkene må derfor kunne regnes for å være et sted der vi finner beste praksis basert på tilgjengelig kunnskap. På bakgrunn av det ovennevnte vil lærebøker kunne få en legitimerende effekt på det kunnskapsdomenet som behandles (Ferguson mfl. 2009). Spørsmålet blir dermed hvorfor forskning om budsjetteringens svakheter kun i begrenset grad er innarbeidet i lærebøkene. Som vist av både Ax og Bjørnenak (2007) og Hansen (2006) er ikke lærebøker statiske, men ifølge Sending (2009) står de tradisjonelle metodene like sterkt som før.

En nærliggende logisk, men ikke vitenskapelig begrunnet årsak til at budsjettering i tradisjonell form fortsatt har sin sentrale plass, kan være at jeg ser på innføringsbøker, og at det her ligger en implisitt vurdering av at problematisering hører hjemme i videregående litteratur. En britisk studie (Ferguson mfl. 2010) finner at det er en utbredt oppfatning blant forelesere innen finansregnskap at prinsipper bør innlæres før problematisering finner sted, altså hvordan før hvorfor. Det kan skyldes, som påpekt av flere forskere (Kelly og Pratt 1994; Bjørnenak 2003), at bøkene vektlegger innvøring av metoder fremfor problematisering. Enkelte av respondentene til Ferguson mfl. (2010) begrunner imidlertid dette med at de ikke anser ferske studenter for å inneha intellektuelle evner til å problematisere. Hvorvidt dette er en utbredt oppfatning blant norske forelesere og lærebokforfattere innen økonomistyring, har jeg ingen formening om. Det norske lærebokmarkedet er imidlertid relativt begrenset i omfang, noe som gjør at det kan være vanskelig for nye forfattere å etablere seg. Dersom de eksisterende forfatterne har et grunnleggende positivt syn på tradisjonelle budsjetter og deres funksjon, vil også innholdet i bøkene kunne påvirkes av forfatternes syn.

Som beskrevet tidligere vil diskusjonen trekke på Abrahamsen (1991) rammeverk for spredning og avvisning av innovasjoner. Det første perspektivet Abrahamsen (1991) anlegger, er efficient-choice. Det innebærer at en innovasjon forkastes eller aksepteres på bakgrunn av hva som gir best måloppnåelse. I vårt tilfelle handler dette om hvorvidt det lanseres styringsmodeller som rasjonelt sett oppfattes som å kunne erstatte budsjettet. Et ideal med

hensyn til utviklingen av lærebøker kan da være en prosess der praksis utløser forskning, som i sin tur materialiserer seg i vitenskapelige publikasjoner, som i foreløpig siste instans gir normativ teori i form av oppdaterte lærebøker, som deretter danner grunnlaget for ny praksis, og som utløser ny forskning – noe som gjør at vi befinner oss i en «evig» prosess. Sett i sammenheng med vår studie betyr dette at forskernes observerte svakheter i forbindelse med eksisterende budsjettinger blir publisert i vitenskapelige tidsskrifter, noe som fanges opp av lærebokførerne, som i sin tur innarbeider observasjonene i bøkene, og som videre fører til at studentene tar med seg ny viden ut i bedriftene, og at ny praksis dannes.

En av Abrahamsens (1991) påstander (proposition 2) er imidlertid at en innovasjon vil bli forkastet dersom den vurderes til å være mindre egnat enn eksisterende løsning til å lukke et prestasjonsgap. La oss for eksempel anta at det noe upresise begrepet Beyond Budgeting (Bjørnenak 2010) kunne være et alternativ til tradisjonell budsjetting. I et slikt perspektiv vil årsaken til at Beyond Budgeting ikke har overtatt plassen til tradisjonell budsjetting, være at konseptet av lærebokførerne anses som mindre egnat enn tradisjonell budsjetting for bedriftene til å løse deres styringsmessige utfordringer. Nettopp det at begrepet ikke har et entydig innhold, vil klart medvirke til at det eksisterende praksisen anses som en bedre løsning. Som Strang og Meyer (1993) hevder: Ny praksis tas i bruk når den fremstår som mer effektiv enn alternativet, og den spres raskere jo mer standardisert konseptet er, hvilket altså ikke er tilfellet med Beyond Budgeting. Strang og Meyer (1993) påstår videre at spredning av nye ideer går raskere når aktørene er i samme kategori. I denne sammenheng kan det bety at lærebokførerne også publiserer vitenskapelige artikler. Så vidt artikkelforfatteren erfarer, holder de norske lærebokførerne seg til sitt domene (bøkene), hvilket kan være med på å hemme spredningen av nye konsepter til lærebøkene. Rent logisk sett er det også betimelig å spørre hvorvidt nyansatte uten videre klarer å overtale arbeidsgiveren sin til å endre styringssystem.

Det faktum av selve metodene for alle praktiske formål er uendret, kan også henge sammen med at mye av forskningen innen økonomistyring er rettet mot atferdsmessige forhold, og ikke mot den tekniske kjernen (Baldvinsdottir mfl. 2010). Dermed forsvinner det som Burns og Scapens (2000) beskriver som dualiteten mellom handling (forskning på tekniske problemstillinger) og institusjon (oppdaterte kapitler). Hva selve prosessen (det atferdsmessige) angår, skulle det altså ligge til rette for en slik dualitet – forskningen er kjent.

Mye av økonomistyringsforskningen kritiseres imidlertid for å mangle praktisk relevans (se for eksempel Mitchell 2002 og Baldvinsdottir mfl. 2010), noe som kan være en årsak til at det ikke er påtrengende mange nyheter å innlemme i innføringsbøkene.

Abrahamsen (1991) neste perspektiv er det han omtaler som forced-selection. Som begrepet indikerer, dreier dette seg om at man av eksterne organer blir påtvunget nye løsninger. Innen finansregnskap vil man kunne være avhengig av et gitt innhold for å oppfylle krav til godkjent utdanning (Ferguson mfl. 2006). Økonomistyring er på sin side ikke obligatorisk for bedriftene. Det er likevel ansett for å være nyttig, og NRØA anbefaler eksempelvis at budsjettering bør være pensum. Dersom forfatter skal være i markedet for lærebøker, bør NRØAs anbefalinger langt på vei imøtekommes. Vi kan derfor snakke om at NRØA utøver indirekte tvang på lærebokførerne. NRØA er sammensatt av høyt kvalifiserte fagpersoner, og det er naturlig å anta at de er godt kjent med forskningsfronten. Vi kan da se for oss en prosess der NRØA legger føringer for lærebøkene samtidig som de i kraft av å være individer blir påvirket av forskningen (som de også utfører selv) og av praksis i form av hva som skrives i populærvitenskapelig sammenheng, og av hva de erfarer i sine uformelle samtaler med bedriftene. Abrahamson (1991) hevder gjennom proposition 3 og 4 at ineffektive innovasjoner kan spres dersom mektige organer promoterer de nye løsningene. Vi kan imidlertid ha en indikasjon på det motsatte: Ineffektive løsninger til budsjettering har ikke støtte i NRØA, og blir dermed heller ikke påtvunget lærebøkene.

Abrahamsen (1991) to neste perspektiver er fashion og fad, fritt oversatt med mote/trend og døgnflue. En mulig prosess kan være følgende: Praktikernes ønsker omsettes til nye lærebokkapitler, om enn med forskningen som en viss modererende variabel. Det antas at forfatterne følger med i den akademiske litteraturen, og at denne fungerer som et filter mot at observert praksis umiddelbart omsettes til nye lærebokkapitler. Abrahamsens femte påstand (proposition 5) er at ineffektive innovasjoner spres dersom de kommer fra trendsettende nettverk. Abrahamson (1996) peker på fire hovedgrupper av trendsetter: massemedia, konsulenter, handelshøyskoler og guruer. Beyond Budgeting er som nevnt en av dagens trender som kunne tenkes å erstatte tradisjonell budsjettering. Det spesielle med Beyond Budgeting er at konseptet ikke kommer fra noen av disse fire hovedgruppene, men fra praktikere som Wallander (1994) og Bogsnes (2009). Det kan være en medvirkende årsak til manglende gjennomslagskraft: Lærebokførerne ønsker fullblods vitenskapelighet

(Abrahamson 1996) før de fullt ut introduserer nye konsepter. Vi ser likevel at Beyond Budgeting-bevegelsen har etablert sin egen organisasjon (se www.bbrt.org) og er i ferd med systematisk å utgi bøker og arrangere konferanser. Forordet i boken til Bogsnes er for øvrig skrevet av Robert Kaplan, som definitivt hører hjemme i flere av de trendsettende kategoriene. Det blir derfor interessant å følge denne utviklingen videre, selv om Bjørnenak (2010) p.t. refererer til lav spredning av Beyond Budgeting.

Ifølge Abrahamsens (1991) proposition 6 vil eksisterende effektive løsninger kunne bli erstattet av mindre effektive løsninger dersom trendsetterne lanserer gjensidig utelukkende løsninger. Dersom vi igjen retter blikket mot Beyond Budgeting, vil det fremgå at denne løsningen ikke nødvendigvis utelukker tradisjonelle budsjetter. I Bogsnes' (2009) variant ble budsjettene erstattet av aktivitetsbaserte kalkyler (ABC) og balansert målstyring. Som Lindvall (2001) sier: Kalkyler og budsjetter er tett integrert, og dermed innebærer ikke dette nødvendigvis at det regnetekniske i budsjettene forlates, selv om vi for eksempel forlater formål som målsetting, oppfølging og kontroll. Videre tyder mye på at kritikken dreier seg om resultatbudsjetter, og ikke for eksempel likviditetsbudsjetter, som det er grunn til å anta at er av betydning for de fleste bedrifter. Sistnevnte bygger ofte på resultatbudsjettene, og det vil av pedagogiske hensyn være fornuftig å se disse to hovedbudsjettene i sammenheng. «Wallander-metoden» baseres i hovedsak på utstrakt bruk av benchmarking av kostnadsprosenter mellom avdelinger, og i så måte får det regnetekniske mindre betydning.

Abrahamson (1996) hevder videre i sin proposition 1 at et samfunn er mer mottakelig for trender når normene for rasjonelle fremskritt er sterke. Bjørnenak (1997) kan tolkes slik at det er indikasjoner på at slike normer er svakere i Norge enn for eksempel i Sverige. Det kan bety at moter har mindre gjennomslag i Norge enn i Sverige. På den annen side, den svenske læreboken til Ax mfl. (2007) inneholder en grundig diskusjon rundt budsjettproblematikken, samtidig som flere nye konsepter introduseres. Videre sier Abrahamsens (1996) proposition 2 at utilfredsstilt etterspørrelser etter nye metoder og teknikker typisk vil bli en trend dersom de promoveres av trendsetterne. Hva budsjetteringen angår, er det ikke teknikken som sådan som er under kritikk, men prosessen. Det er derfor ikke en utilfredsstilt etterspørrelser etter nye teknikker. Økonomisk-administrativ utdanning er en mosaikk som er sammensatt av flere fagområder, som økonomistyring, finansregnskap, finans, markedsføring og ledelse. Det kan være slik at de atferdsmessige sidene av for eksempel budsjettering berøres i andre

fagområder, som ledelse, og dermed er det heller ikke påkrevet å inkorporere dette i budsjetteringsfaget. Avslutningsvis fra Abrahamson (1996) kan vi vise til proposition 5 og 7, som hevder at trender vil spres mer i perioder hvor ledelsens forventninger ikke slår til (proposition 5), og det skjer gjerne i tider med nedgang i økonomien (proposition 7). Det må i den sammenheng bemerkes at norsk økonomi har opplevd omtrent kontinuerlig oppgang i den perioden vi har studert. Derfor kan behovet for å finne nye løsninger på budsjettproblemet ha vært opplevd som ikke å være påtengende stort. 1

Det siste av Abrahamsons (1991) perspektiver er fad, eller døgnflue. Spredningen av slike døgnfluer kommer av forhold utenfor organisasjonen, og Abrahamsons påstander (proposition 8 og 9) er at tendensen til å imitere andre henger sammen med egenskapene til eksternt press og i hvilken grad demografiske forhold innvirker på presset. I vårt tilfelle kan dette være i hvilken grad lærebokforfatterne skjeler til hverandre. I det norske markedet er det to dominerende forfattere innen økonomistyring (Hansen 2006). Selv om det finnes og brukes utenlandsk litteratur, er det fra studentene et press om å benytte norskspråklig litteratur. Det vil kunne gi en spillteoretisk likevektstilstand hvor ingen av forfatterne tør å bryte ut og revidere budsjetteringen radikalt. Den som gjør det første trekket, kan risikere å miste markedsandeler, og etterfølgeren vil relativt raskt kunne omstille seg dersom endringen blir en suksess. Dette er i tråd med Gowthorpe (2008), som påpeker at forfatterne presses til konformitet i første rekke fra forelesere, og da i kraft av hvilken pensumlitteratur foreleserne velger. I tillegg vanskeliggjøres endring ved at forelesere typisk viser motstand mot å forandre pensum (Kelly og Pratt 1994). Følgelig kan det være at forfatterne avventer å introdusere nye konsepter til de er sikre på at de har bedre styringsmessige konsepter enn budsjett. Det blir derfor interessant å følge med på hvilket fotfeste Gjønnes og Tangenes (2012) får på bekostning av de øvrige forfattere.

Avsluttende kommentarer

Artikkelen ble innledet med at vi så på forholdet mellom teori og praksis. Deretter så vi på det faktum at det er et gap mellom de vitenskapelige artiklene og mange av innføringsbøkene i budsjettering, og på hva årsakene til dette gapet kan være. Hvilke konsekvenser har så gapet for praktikere, forskere og forelesere innen fagområdet? Basert på diskusjonen over har vi en klar indikasjon på at det ikke umiddelbart er negativt at endringene i lærebøkene skjer for så vidt sakte. Det finnes ikke noe entydig alternativ til budsjettering, og økonomistudentene

trenes i de atferdsmessige utfordringene i andre fag, som ledelse. Det kan snarere være positivt at lærebokforfatterne holder stand mot skiftende trender, noe Sending altså i sine bøker relativt ubeskjedent fremholder ved å omtale trendene som «krydder».

Mot en slik tilnærming i bøkene kan det imidlertid innvendes at mange studenter kun stifter bekjentskap med fagområdet gjennom dette innføringskurset. Spørsmålet blir da hva som fundamentalt sett er viktigst: hvordan budsjettere, eller hvilke problemer budsjetteringen kan medføre. Vi kan imidlertid ikke besvare dette spørsmålet ut fra litteraturgjennomgangen alene, men vi vet at andre fag på generelt grunnlag kan diskutere for eksempel motivasjonsmessige sider ved budsjetter. Det er dermed også viktig å ta stilling til om det burde eksistert lærebøker i temaet som var utformet for henholdsvis utførere og brukere av budsjetter (Gowthorpe 2008). Som tidligere påpekt er det norske lærebokmarkedet relativt begrenset, slik at bøkene antakelig må ta høyde for begge deler. Spørsmålet blir også om vi som forelesere innen faget bør være fornøyd med å overlate disse viktige spørsmålene om svakhetsene ved metodene til våre for øvrig gode kolleger innen andre fagområder. Vi skal, som også Wouters (2008) påpeker, være forsiktig med å undervurdere studentene våre, noe som også kan devaluere vårt eget fag. Dersom ikke bøkene i tilstrekkelig grad oppfyller oppgaven som går ut på å besvare «hvorfor», bør vi som forelesere kanskje bidra med supplerende læringsaktiviteter, eksempelvis ved å problematisere budsjettets formål, noe som har vært foreslått av flere (Kelly og Pratt 1994, Ferguson mfl. 2009). Bruk av lærebok og forelesning kan med fordel være komplementære aktiviteter. Å utfylle det vi som forelesere måtte oppleve som svakheter i bøkene, burde ikke være vanskeligere enn for eksempel å endre rekkefølgen på kapitler vi mener kommer i feil rekkefølge. Vi bør imidlertid stoppe opp noen ganger å vurdere om forelesningsrekken skjer av gammel vane (Bhimani 2008), og det samme gjelder med hensyn til fagets innhold. Som Ferguson mfl. (2010) avslutter sin artikkel med: Skal vi trenere eller utdanne studentene?

Om det skulle vise seg at lærebokforfatterne forkaster best practice, bør praktikerne få kjennskap til dette gjennom andre kanaler enn lærebøkene. Best practice dreier seg i denne sammenheng om hvordan man kan benytte budsjettene på en bedre måte enn man gjør i dag. Det vil kunne være gjennom materiell som er spesifikt designet for bedriftene (Mitchell 2002), for eksempel presentert på seminarer beregnet på økonomisjefer og controllere. Men som Mitchell (2002) videre mener å ha belegg for: Mye forskning har primært interesse for andre forskere og vil dermed kunne befinne seg i en lukket sirkel. Tilbudet av denne typen faglig

oppdatering kan dermed være begrenset. Dessuten vil kandidatene når de kommer i arbeid, kunne ha begrenset tid og begrensede ressurser til å oppdatere seg faglig, for eksempel gjennom executive MBA-programmer, selv om de ideelt sett nok skulle benyttet noe tid til etterutdanning.

Et annet moment som kan underbygge betydningen av alternative kanaler, er at endring kan ta uforholdsmessig lang tid. Burns og Scapens (2000) definerer sitt rammeverk management accounting change som en prosess som utvikles over tid, mer enn som å være et endelig produkt. Slik sett vil det også være naturlig å se på lærebøkene som noe som er i stadig utvikling, og det skal jo påpekes at budsjettkritikken er manifestert, selv om den ikke ennå har bidratt til radikale endringer av innholdet i lærebøkene. Langsom endring er ikke særegent for lærebøkene. Hansen mfl. (2003) drøfter blant annet om bedriftene beholder budsjettene av gammel vane. Men som Bjørnenak (1997) viser, tar det imidlertid tid fra lærebøkene endres, til ny praksis etableres. Vår diskusjon tyder på at det tar enda lengre tid fra forskningen materialiseres i lærebøkene, til den blir til ny praksis. Stivner prosessen med nødvendig fornying vil det være på sin plass med institusjoner som gir korrektiver til den tradisjonsbundne vitenen. Et alternativ kan være om forskere lever opp til det idealet Kasanen mfl. (1993) og Kaplan (1998) beskriver, hvor forskere går ut i bedriftene og i samarbeid med dem utvikler nye løsninger som i sin tur konseptualiseres til ny teori. I den senere tid har Kaplan (2011) anbefalt at ansatte ved handelshøyskoler bør søke å kombinere undervisning for heltidsstudenter og undervisning for executive-studenter. Markides (2011) tar også til orde for det samme når han argumenterer for akademisk tospråklighet: Man skal som forsker kunne kommunisere både med andre forskere og med praktikere. Etter mitt syn ligger man i så måte godt an innen økonomistyringsfaget i Norge.

Referanser

- Abrahamson, E. 1991. Managerial fad and fashion: the diffusion and rejection of innovations. *Academy of Management Review*, 16(3): 586–612.
- Abrahamson, E. 1996. Management fashion. *Academy of Management Review*, 21(1): 254–285.
- Armstrong, P. 2011. Budgetary bullying. *Critical Perspectives on Accounting*, 22(7): 632–643.
- Ax, C. og T. Bjørnenak. 2007. Management Accounting Innovations: Origins and Diffusion. I T. Hopper, D. Northcott og R.W. Scapens (red.), *Issues in Management Accounting*. Prentice Hall, s. 357–376. Harlow.
- Ax, C., C. Johansson og H. Kullvén. 2007. Den nya ekonomistyrningen. Malmö: Liber.
- Baldvinsdottir, G., F. Mitchell og H. Nørreklit. 2010. Issues in the relationship between theory and practice in management accounting. *Management Accounting Research*, 21(2): 79–82.
- Bergstrand, J. 1998. Budget eller forecasting. *Praktisk økonomi og ledelse*, 13(1): 87–93.
- Bhimani, A. 2008. A commentary on ‘The order of teaching accounting topics – Why do most textbooks end with the beginning?’ *Accounting Education: An International Journal*, 17(1): 19–20.
- Bjørnenak, T. 1994. Aktivitetsbasert kalkulasjon. Teknikk, retorikk, innovasjon og diffusjon. Bergen: Fagbokforlaget.
- Bjørnenak, T. 1997. Conventional wisdom and costing practices. *Management Accounting Research*, 8(4): 367–382.
- Bjørnenak, T. 2003. Strategisk økonomistyring – en oversikt. *Magma* 6(2).
- Bjørnenak, T. 2010. Økonomistyringens tapte relevans, del 1 og 2. *Magma* 13(4).
- Bognes, B. 2009. Implementing Beyond Budgeting. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Brown, R.B. og C. Guilding. 1993. A survey of teaching methods employed in university business school accounting courses. *Accounting Education: An International Journal*, 2(3): 211–218.
- Burns, J., R.W. Scapens. 2000. Conceptualizing management accounting change: an institutional framework. *Management Accounting Research*, 11(1): 3–25.
- Covaleski, M., H. Evans, J. Luft og M. Shields. 2007. Budgeting Research: Three Theoretical Perspectives and Criteria for Selective Integration. I C. Chapman, A. Hopwood og M. Shields (red.), *Handbook of Management Accounting Research*, Vol. 2, s. 587–624. London: Elsevier Ltd.
- Ekholt, B-G. og J. Wallin. 2011. The impact of uncertainty and strategy on the perceived usefulness of fixed and flexible budgets. *Journal of Business Finance and Accounting*, 38(1 og 2): 145–164.
- Eriksrud, M.S. og M.B. McKeown. 2010. Budsjettrevolusjonen lar vente på seg. Norske bedrifter kritiserer budsjettet, men er ennå ikke klare for budsjettlös styring. Masterutredning. Bergen: Norges Handelshøyskole.
- Fallan, L. og I.J. Pettersen. 2009. Økonomistyring – teoretisk praksis eller praktisk teori? *Magma*, 12(6): 41–48.
- Ferguson, J., D. Collison, D. Power og L. Stevenson. 2006. Accounting textbooks: Exploring the production of a cultural and political artifact. *Accounting Education: An International Journal*, 15(3): 243–260.
- Ferguson, J., D. Collison, D. Power og L. Stevenson. 2009. Constructing meaning in the service of power: An analysis of the typical modes of ideology in accounting textbooks. *Critical Perspectives on Accounting*, 20(8): 896–909.
- Ferguson, J., D. Collison, D. Power og L. Stevenson. 2010. The views of ‘knowledge gatekeepers’ about the use and content of accounting textbooks. *Accounting Education: An International Journal*, 19(5): 501–525.
- Gjærum, P.I. 1988. Bedriftsøkonomi: Teori og praksis. Beta 1: 3–11.
- Gjønnes, S.H. og T. Tangenes. 2009. Regndans – eller dans på roser? *Magma* 12(1): 51–71.
- Gjønnes, S.H. og T. Tangenes. 2012: Økonomi- og virksomhetsstyring. Bergen: Fagbokforlaget.
- Gowthorpe, C. 2008. A commentary on ‘The order of teaching accounting topics – Why do most textbooks end with the beginning?’ *Accounting Education: An International Journal*, 17(1): 27–29.
- Gronnevet, G. og K. Østergren. 2008. Er budsjettstyring god økonomistyring? *Praktisk økonomi og finans*, 23(4): 57–64.
- Hansen, O.B. 2006. Utviklingen av modeller i lærebøker innen management accounting de siste 20 årene. *Magma*, 9(3).
- Hansen, S.C., D.T. Otley og W.A. Van der Stede. 2003. Practice developments in budgeting: An overview and research perspective. *Journal of Management Accounting Research*, 15: 95–116.
- Hansen, S.C. 2011. A theoretical analysis of the impact of adopting rolling budgets, activity-based budgeting and beyond budgeting. *European Accounting Review*, 20(2): 289–319.
- Hoff, K.G. 2003. Driftsregnskap og budsjettering. Oslo: Tano Aschehoug.
- Høgheim, S. og K. Grønhaug. 1997. Ideal og realitetar i budsjettering. Ei samanlikning mellom normativ teori og observert åtferd. *Tidsskrift for samfunnsforskning* 2: 231–251.
- Jensen, M.C. 2003. Paying people to lie: The truth about the budgeting process. *European Financial Management*, 9(3): 379–406.
- Kaplan, R.S. 1998. Innovation action research: Creating new management theory and practice. *Journal of Management Accounting Research*, 10: 89–118.

- Kaplan, R.S. 2011. Accounting scholarship that advances professional knowledge and practice. *The Accounting Review*, 86(2): 367–383.
- Kasanen E., K. Lukka og A. Siionen. 1993. The Constructive Approach in Management Accounting Research, *Journal of Management Accounting Research*, 5(1): 243–264.
- Kelly, M. og M. Pratt. 1994. Management accounting texts in New Zealand: The need for a paradigm shift. *Accounting Education: An International Journal*, 3(4): 319–329.
- Libby, T. og M. Lindsay. 2010. Beyond budgeting or budgeting reconsidered? A survey of North-American budgeting practice. *Management Accounting Research*, 21(1): 56–75.
- Lindvall, J. 2001. *Verksamhetsstyrning – Från traditionell ekonomistyrning til moderen verksamhetsstyrning*. Lund: Studentlitteratur.
- Markides, C. 2011. Crossing the chasm: How to convert relevant research into managerially useful research. *Journal of Applied Behavioral Science*, 47(1): 121–134.
- Mitchell, F. 2002. Research and practice in management accounting: Improving integration and communication. *European Accounting Review*, 11(2): 277–289.
- Naug, T. og A.D. Sti. 1991. *Budsjettering*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Parker, L.D., J. Guthrie og S. Linacre. 2011: Editorial: The relationship between academic accounting research and professional practice. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 24(1): 5–14.
- Scapens, R.W. 1994. Never mind the gap: Towards an institutional perspective on management accounting practice. *Management Accounting Research*, 5(3–4): 301–321.
- Schjølberg, O. 2010. Forskningsbasert undervisning i bedriftsøkonomi. Beta 2: 153–165.
- Sending, Aa., 2003. *Driftsregnskap og budsjettering*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Sending, Aa., T. Tangenes og S.H. Gjønnes. 2007. *Driftsregnskap og budsjettering. Økonomi- og virksomhetsstyring*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Sending, Aa. 2009. *Økonomistyring 1*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Strang, D. og J.W. Meyer. 1993. Institutional conditions for diffusion. *Theory and Society*, 22(4): 487–511.
- Wallander, J. 1994. Budgeten – ett onödigt ont. Stockholm: SNS Förlag.
- Wouters, M. 2008. The order of teaching accounting topics – Why do most textbooks end with the beginning? *Accounting Education: An International Journal*, 17(1): 3–14.

Paper IV

Is not included due to copyright

